

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ДРОПА ІГОР ЮРІЙОВИЧ**

УДК: 331.2:331.101.3:658.3:69.003(477)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ БУДІВЕЛЬНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

051 – Економіка

05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня **доктора філософії**

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

---

І.Ю. Дропа

Науковий керівник: Куліков Петро Мусійович, доктор економічних наук,  
професор

Київ – 2026

## АНОТАЦІЯ

**Дропа І. Ю. Удосконалення систем оплати праці будівельних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

**Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2026.**

Дисертацію присвячено поглибленню теоретико-методичних, аналітичних і прикладних засад удосконалення систем оплати праці будівельних підприємств та розробленню науково-прикладного інструментарію їх діагностики, оцінювання, проєктування й поетапного впровадження.

Систему оплати праці розглянуто як сукупність правил, процедур, методів та інструментів формування, диференціації, нарахування, виплати, перегляду й моніторингу винагороди, що забезпечує узгодження базової, змінної, компенсаційної, ринкової та соціальної складових оплати праці з цінністю робочого місця, професійними компетентностями, трудовими витратами, індивідуальним і колективним внеском, умовами праці, результативністю, кадровою критичністю, складністю заміщення працівника та фінансовими можливостями будівельного підприємства.

Метою дисертаційного дослідження є поглиблення теоретико-методичних засад і розроблення організаційно-економічного інструментарію удосконалення систем оплати праці будівельних підприємств, спрямованого на встановлення обґрунтованої залежності структури й розміру винагороди від цінності роботи, професійних компетентностей, трудових витрат, індивідуального й колективного внеску, умов і результатів праці з урахуванням проєктної організації будівництва, кадрового дефіциту, вимог до якості, безпеки та фінансової стійкості підприємства.

Для досягнення мети узагальнено теоретичні підходи до розкриття соціально-економічної сутності оплати праці; розмежовано поняття «заробітна плата», «оплата праці», «система оплати праці», «компенсаційна політика» і «сукупна винагорода»; визначено галузеві детермінанти систем винагородження у будівництві; систематизовано зарубіжний досвід;

проаналізовано сучасні тенденції та структуру оплати праці; проведено діагностику систем оплати праці будівельних підприємств; розроблено інтегральний підхід до оцінювання їх ефективності; обґрунтовано інноваційну мультифакторну модель і механізм її впровадження.

Методологічну основу становлять положення економіки праці, теорії соціально-трудових відносин, мотиваційного менеджменту, управління персоналом, економіки будівництва та стратегічного управління. Застосовано аналіз, синтез, наукове узагальнення, порівняльний, статистичний, фінансовий, коефіцієнтний і структурно-функціональний аналіз, нормування, блокове агрегування, інтегральне індексування, матричний аналіз, факторно-бальне оцінювання, сценарне бюджетування і логіко-структурне моделювання.

Інформаційну базу сформували нормативно-правові акти України у сфері оплати праці, трудових відносин, охорони праці, професійного розвитку й кошторисного визначення заробітної плати у будівництві; документи МОП і Директива ЄС 2023/970; наукові праці; фінансова звітність ПрАТ «ХК «Київміськбуд», ПП «ВІР-Західбуд», ПрАТ «Трест Житлобуд-1», ТОВ «Феррострой» і ТОВ «Арсан-Буд» за 2021–2025 рр.; внутрішні дані ПП «ВІР-Західбуд» та авторські розрахунки.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, охарактеризовано інформаційну базу, наукову новизну, практичне значення, апробацію, публікації та особистий внесок здобувача.

***У першому розділі «Теоретико-методичні засади формування систем оплати праці будівельних підприємств»*** поглиблено теоретичні положення щодо оплати праці як фундаментальної категорії соціально-трудових відносин та уточнено зміст системи оплати праці підприємства. Розмежовано поняття «заробітна плата», «оплата праці», «система оплати праці», «компенсаційна політика» і «сукупна винагорода», що дало змогу визначити заробітну плату як кількісно визначений результат функціонування системи оплати праці, а систему оплати праці як сукупність формалізованих принципів, норм, показників, ставок, розцінок, доплат, надбавок, премій і процедур, за допомогою

яких на рівні підприємства встановлюється залежність структури й розміру винагороди від цінності роботи, професійних компетентностей, трудових витрат, індивідуального й колективного внеску, умов і результатів праці.

Визначено галузеві особливості формування систем оплати праці у будівництві, зокрема проєктний і сезонний характер виробництва, територіальну мобільність персоналу, технологічну послідовність робіт, бригадну взаємозалежність результатів, кошторисно-контрактні обмеження, професійно-кваліфікаційну диференціацію та підвищені вимоги до якості й безпеки. Обґрунтовано конфігураційно-ситуаційний підхід до вибору систем оплати праці працівників будівельних підприємств та систематизовано напрями селективної адаптації зарубіжного досвіду до умов функціонування українських будівельних підприємств.

*У другому розділі «Аналіз стану формування та ефективності систем оплати праці вітчизняних будівельних підприємств»* проаналізовано нормативно-інституційні умови, сучасні тенденції, динаміку та структуру оплати праці у будівельній галузі України. Виявлено суперечність між мінімальними гарантіями, кошторисними параметрами заробітної плати, галузевими домовленостями та фактичними можливостями підприємств. Обґрунтовано, що ефективність винагородження має оцінюватися не лише за зростанням фонду оплати праці, а й за продуктивністю, зарплатомісткістю, кадровою стійкістю, структурою виплат і фінансовою спроможністю підприємства.

Проведено структурно-функціональну діагностику систем оплати праці ПрАТ «ХК «Київміськбуд», ПП «ВІР-Західбуд», ПрАТ «Трест Житлобуд-1», ТОВ «Феррострой» і ТОВ «Арсан-Буд». Розроблено методичний підхід до інтегрального оцінювання ефективності, який поєднує економічний, відтворювальний, мотиваційно-кадровий і ризиковий блоки. Найвищий інтегральний індекс отримало ПП «ВІР-Західбуд» – 0,723; ТОВ «Феррострой» посіло другу позицію з індексом 0,595; інші підприємства віднесено до нестійкого рівня. Сформовано типологію систем винагородження за домінантною логікою їх функціонування.

*У третьому розділі «Удосконалення методичних та прикладних засад побудови прогресивних систем оплати праці вітчизняних будівельних підприємств»* обґрунтовано інноваційну мультифакторну модель оплати праці. Вона поєднує гарантовану базову оплату, постійну надбавку за грейдом, гарантійно-компенсаційні виплати, змінну індивідуальну, бригадну та проєктну винагороду, тимчасові ринкові надбавки для збереження дефіцитних компетентностей і гнучкий персоналізований соціальний пакет. Модель розмежовує цінність робочого місця, умови праці, поточний результат, кадрову критичність, складність заміщення і соціальні потреби працівника.

Розроблено організаційно-методичне забезпечення впровадження, фінансування та моніторингу моделі: матрицю пріоритетності робочих місць за індексами операційної критичності  $K$  і складності заміщення  $Z$ , механізм проєктно-бригадного преміювання, правила застосування якості й безпеки як порогових умов, порядок формування преміального фонду з додаткового маржинального результату, послідовність фінансування складових винагороди, дорожню карту впровадження та систему моніторингу результативності.

Обґрунтовано грейдинговий підхід до підвищення рівня обґрунтованості базової оплати праці на будівельних підприємствах. Доведено доцільність переходу від фіксованих посадових окладів, установлених у штатному розписі, до грейдових діапазонів, які дають змогу пов'язати розмір базової оплати з відносною цінністю робочого місця, складністю виконуваних функцій, рівнем відповідальності, кваліфікаційними вимогами, умовами праці та внеском посади у виробничий результат. На прикладі ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» проаналізовано штатні розписи за 2020–2026 рр., структуру фонду оплати праці та наявні диспропорції в оплаті праці кваліфікованих робітників, машиністів складної техніки, майстрів, виконавців робіт, інженерно-технічних працівників і керівників виробничих функцій.

Розроблено факторно-бальну модель оцінювання робочих місць, що охоплює професійні знання і кваліфікацію, складність завдань, самостійність прийняття рішень, відповідальність за результат, ресурси, якість і безпеку робіт, управління та координацію, умови праці, просторову мобільність, цифрові й

комунікаційні компетентності. На цій основі сформовано професійно-функціональні групи посад, шкалу рівнів прояву факторів, пілотну матрицю грейдів, зарплатні діапазони, показник *contra-ratio* та логіко-методичну схему впровадження грейдингової структури. Методичний результат полягає у формуванні двоконтурної моделі оплати праці, у якій грейд визначає базову цінність робочого місця, позиція працівника в межах діапазону відображає рівень його професійної відповідності, а поточна результативність оцінюється через змінний контур винагородження.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних, аналітичних і прикладних засад удосконалення систем оплати праці будівельних підприємств шляхом категоріального уточнення, галузевої конкретизації механізмів винагородження, інтегральної діагностики ефективності, типологізації систем оплати праці, грейдингової диференціації та розроблення інноваційної мультифакторної моделі винагородження.

Одержано вперше інноваційну мультифакторну модель оплати праці будівельного підприємства, яка інтегрує гарантовану базову оплату, грейдовий диференціал, гарантійно-компенсаційні виплати, змінну індивідуальну, бригадну та проєктну винагороду, тимчасові ринкові надбавки для збереження дефіцитних компетентностей і гнучкий персоналізований соціальний пакет. Відмінність моделі полягає у розмежуванні цінності робочого місця, фактичних умов праці, поточного результату, операційної критичності, складності заміщення та соціальних потреб працівника.

У роботі вдосконалено :

- теоретико-методичний підхід до формування та раціонального вибору систем оплати праці працівників будівельних підприємств, який враховує проєктний і сезонний характер будівельного виробництва, територіальну мобільність персоналу, технологічну послідовність операцій, бригадну взаємозалежність результатів, кошторисно-контрактні обмеження, дефіцит кваліфікованих кадрів і підвищені вимоги до якості й безпеки робіт.

- методичний підхід до системного аналізу тенденцій оплати праці у будівельній галузі України, що поєднує нормативно-інституційний,

індикаторний, динамічний і структурно-компаративний аналіз та дає змогу виявляти диспропорції між номінальною і реальною заробітною платою, продуктивністю праці, кадровою стійкістю, конкурентоспроможністю рівня оплати праці й фінансовими можливостями будівельних підприємств.

- аналітичний підхід до структурно-функціональної діагностики та інтегрального оцінювання ефективності систем оплати праці будівельних підприємств, що поєднує аналіз фонду оплати праці, середньомісячних витрат на одного працівника, продуктивності, зарплатомісткості, укомплектованості посад, структури виплат, стабільності розрахунків із персоналом, міжпосадових співвідношень і фінансової стійкості виплат із інтегрально-рейтинговим узагальненням за економічним, відтворювальним, мотиваційно-кадровим і ризиковим блоками;

- методичні засади грейдингової диференціації базової оплати праці на будівельному підприємстві, адаптовані до галузевої специфіки будівництва через включення факторів кваліфікаційно-допускової, виробничої, фізичної, технологічної, безпекової, ресурсної, проєктно-кошторисної, фінансово-договірної, управлінської та цифрово-комунікаційної цінності робочого місця.

Дістало подальшого розвитку теоретико-методичне обґрунтування змісту категорій «заробітна плата», «оплата праці», «система оплати праці», «компенсаційна політика» і «сукупна винагорода»; науково-прикладні положення щодо селективної адаптації зарубіжного досвіду формування систем оплати праці у будівництві; типологізація систем оплати праці будівельних підприємств за домінантною логікою функціонування.

**Практичне значення** результатів полягає у можливості використання запропонованих положень для діагностики, перегляду та поетапного удосконалення систем оплати праці будівельних підприємств. Інтегральне оцінювання може застосовуватися для порівняльного аналізу підприємств і виявлення диспропорцій, ризиків демотивації, кадрової нестійкості, непрозорості й фінансової незбалансованості витрат на персонал. Мультифакторна модель може бути використана під час розроблення положень про оплату праці і преміювання, штатного розпису, колективного договору,

порядку надання соціальних благ і регламентів моніторингу.

Практична значущість факторно-бальної моделі грейдування полягає в поєднанні трьох управлінських механізмів, кожен з яких самостійно застосовний на будь-якому будівельному підприємстві: по-перше, розмежування виробничо-технічного й адміністративного контурів як об'єктивної, недискримінаційної основи пріоритетності гарантії порогу бронювання; по-друге, поєднання гарантованої грейдової вилки з тимчасовою ринковою надбавкою  $R_i$  для дефіцитних професій, що дає змогу оперативно реагувати на кон'юнктуру ринку праці без перегляду всієї грейдової структури; по-третє, опційну систему соціальних благ, адаптовану до галузевих і воєнних ризиків персоналу будівельного підприємства.

Одержані результати формують науково-прикладну основу переходу від фрагментарного, реактивного й недостатньо прозорого управління оплатою праці до системного, вимірюваного й адаптивного механізму винагородження, орієнтованого на підвищення внутрішньої справедливості, зовнішньої конкурентності, кадрової стійкості, продуктивності, якості, безпеки та фінансової стійкості будівельних підприємств.

**Ключові слова:** оплата праці; заробітна плата; система оплати праці; будівельні підприємства; фонд оплати праці; витрати на оплату праці; винагорода; мотивація персоналу; продуктивність праці; людський капітал; кадровий потенціал; кадрова стійкість; соціально-трудова гарантії; управління витратами на персонал; тарифна система оплати праці; грейдинг; компетентнісно-кваліфікаційний підхід; факторно-бальне оцінювання; інноваційна мультифакторна модель; KPI; преміювання, надбавки, доплати; гнучкий соціальний пакет; операційна критичність робочого місця; мотиваційний моніторинг.



## ABSTRACT

Dropa I. Yu. **Improvement of Pay Systems at Construction Enterprises.** - Qualification scientific work submitted as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 05 “Social and Behavioural Sciences”, specialty 051 “Economics”. Kyiv National University of Construction and Architecture. Kyiv, 2026.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 - “Economics”. Kyiv National University of Construction and Architecture. Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to deepening the theoretical, methodological, analytical and applied foundations for improving pay systems at construction enterprises and to developing scientific and applied tools for their diagnosis, assessment, design and phased implementation.

The pay system is considered as a set of rules, procedures, methods and instruments for forming, differentiating, accruing, paying, revising and monitoring remuneration, which ensures the alignment of the basic, variable, compensatory, market-based and social components of remuneration with the value of the job, professional competencies, labour input, individual and collective contribution, working conditions, performance, workforce criticality, difficulty of employee replacement and the financial capacity of a construction enterprise.

*The purpose* of the dissertation research is to deepen the theoretical and methodological foundations and to develop organisational and economic tools for improving pay systems at construction enterprises, aimed at establishing a substantiated relationship between the structure and amount of remuneration and the value of work, professional competencies, labour input, individual and collective contribution, working conditions and work results, taking into account the project-based organisation of construction, labour shortages, quality and safety requirements, and the financial sustainability of the enterprise.

To achieve this purpose, theoretical approaches to revealing the socio-economic essence of remuneration were generalised; the concepts of “wages”, “remuneration”, “pay system”, “compensation policy” and “total rewards” were distinguished; sector-specific determinants of remuneration systems in construction were identified; foreign

experience was systematised; current trends and the structure of remuneration were analysed; pay systems at construction enterprises were diagnosed; an integrated approach to assessing their effectiveness was developed; and an innovative multifactor model and a mechanism for its implementation were substantiated.

***The methodological basis*** of the research comprises the provisions of labour economics, the theory of social and labour relations, motivational management, human resource management, construction economics and strategic management. The study applies analysis, synthesis, scientific generalisation, comparative, statistical, financial, ratio-based and structural-functional analysis, normalisation, block aggregation, integral index construction, matrix analysis, point-factor evaluation, scenario budgeting and logical-structural modelling.

***The information base*** of the study includes regulatory and legal acts of Ukraine in the field of remuneration, labour relations, occupational safety, professional development and cost-estimate determination of wages in construction; ILO documents and EU Directive 2023/970; scientific publications; financial statements of PrJSC “HC “Kyivmiskbud”, PE “VIR-Zakhidbud”, PrJSC “Trest Zhytlobud-1”, LLC “Ferrostroy” and LLC “Arsan-Bud” for 2021–2025; internal data of PE “VIR-Zakhidbud”; and the author’s calculations.

***The introduction*** substantiates the relevance of the topic, defines the purpose, objectives, object, subject and research methods, and characterises the information base, scientific novelty, practical significance, approbation, publications and the applicant’s personal contribution.

***In the first chapter, “Theoretical and Methodological Foundations for the Formation of Pay Systems at Construction Enterprises,”*** the theoretical provisions concerning remuneration as a fundamental category of social and labour relations are deepened, and the content of the enterprise pay system is clarified. The concepts of “wages,” “remuneration,” “pay system,” “compensation policy” and “total rewards” are distinguished. This made it possible to define wages as a quantitatively determined result of the functioning of the pay system, and the pay system as a set of formalised principles, norms, indicators, rates, piece rates, additional payments, allowances, bonuses and procedures through which, at the enterprise level, the structure and

amount of remuneration are linked to job value, professional competencies, labour input, individual and collective contribution, working conditions and work results.

The sector-specific features of forming pay systems in construction are identified, in particular the project-based and seasonal nature of production, territorial mobility of personnel, technological sequence of works, team-based interdependence of results, cost-estimate and contractual constraints, occupational and qualification differentiation, and increased requirements for quality and safety. A configurational-situational approach to selecting pay systems for employees of construction enterprises is substantiated, and the directions of selective adaptation of foreign experience to the operating conditions of Ukrainian construction enterprises are systematised.

*In the second chapter, “Analysis of the State of Formation and Effectiveness of Pay Systems at Domestic Construction Enterprises,”* the regulatory and institutional conditions, current trends, dynamics and structure of remuneration in the construction industry of Ukraine are analysed. A contradiction is revealed between minimum guarantees, cost-estimate wage parameters, sectoral agreements and the actual financial capacity of enterprises. It is substantiated that remuneration effectiveness should be assessed not only by the growth of the payroll fund, but also by productivity, payroll intensity, workforce stability, the structure of payments and the financial capacity of the enterprise.

A structural and functional diagnosis of the pay systems of PrJSC “HC “Kyivmiskbud”, PE “VIR-Zakhidbud”, PrJSC “Trest Zhytlobud-1”, LLC “Ferrostroy” and LLC “Arsan-Bud” is carried out. A methodological approach to the integrated assessment of effectiveness is developed, combining economic, reproductive, motivational and workforce-related, and risk blocks. The highest integral index was obtained by PE “VIR-Zakhidbud” — 0.723; LLC “Ferrostroy” ranked second with an index of 0.595; the other enterprises were classified as having an unstable level. A typology of remuneration systems is formed according to the dominant logic of their functioning.

*In the third chapter, “Improvement of the Methodological and Applied Foundations for Building Progressive Pay Systems at Domestic Construction*

*Enterprises,”* an innovative multifactor pay model is substantiated. It combines guaranteed basic pay, a permanent grade allowance, guarantee and compensatory payments, variable individual, team-based and project-based remuneration, temporary market allowances aimed at retaining scarce competencies, and a flexible personalised social benefits package. The model distinguishes between job value, working conditions, current performance, workforce criticality, replacement difficulty and the employee's social needs.

Organisational and methodological support for the implementation, financing and monitoring of the model is developed: a job priority matrix based on the indices of operational criticality  $K$  and replacement difficulty  $Z$ ; a project- and team-based bonus mechanism; rules for applying quality and safety as threshold conditions; a procedure for forming the bonus fund from additional marginal results; a sequence for financing remuneration components; an implementation roadmap; and a performance monitoring system.

A grading approach to improving the justification of basic pay at construction enterprises is substantiated. The expediency of shifting from fixed position salaries established in the staffing schedule to grade pay ranges is proven. Such ranges make it possible to link the amount of basic pay to the relative value of the job, the complexity of performed functions, the level of responsibility, qualification requirements, working conditions and the contribution of the position to production results. Based on the case of PE “VIR-Zakhidbud”, staffing schedules for 2020–2026, the structure of the payroll fund and existing pay disproportions among skilled workers, operators of complex machinery, foremen, site supervisors, engineering and technical staff, and managers of production functions are analysed.

A point-factor job evaluation model is developed, covering professional knowledge and qualifications, task complexity, autonomy in decision-making, responsibility for results, resources, quality and safety of works, management and coordination, working conditions, spatial mobility, and digital and communication competencies. On this basis, occupational and functional groups of positions, a scale of factor manifestation levels, a pilot grade matrix, salary ranges, the compa-ratio

indicator and a logical-methodological scheme for implementing the grading structure are formed. The methodological result consists in the formation of a dual-contour pay model in which the grade determines the basic value of the job, the employee's position within the range reflects the level of his or her professional fit, and current performance is assessed through the variable remuneration contour.

***Scientific novelty of the obtained results*** lies in the development of theoretical and methodological, analytical and applied foundations for improving pay systems at construction enterprises through categorical clarification, sector-specific specification of remuneration mechanisms, integrated effectiveness diagnostics, typologisation of pay systems, grading-based differentiation, and the development of an innovative multifactor remuneration model.

***For the first time***, an innovative multifactor pay model for a construction enterprise has been developed. It integrates guaranteed basic pay, a grade differential, guarantee and compensatory payments, variable individual, team-based and project-based remuneration, temporary market allowances for retaining scarce competencies, and a flexible personalised social benefits package. The distinctiveness of the model lies in separating job value, actual working conditions, current performance, operational criticality, replacement difficulty and the employee's social needs.

The dissertation improves:

- ***the theoretical and methodological approach to the formation and rational selection of pay systems for employees of construction enterprises***, taking into account the project-based and seasonal nature of construction production, territorial mobility of personnel, technological sequence of operations, team-based interdependence of results, cost-estimate and contractual constraints, shortage of skilled labour, and increased requirements for quality and occupational safety;
- ***the methodological approach to the systematic analysis of pay trends in the construction industry of Ukraine***, which combines regulatory-institutional, indicator-based, dynamic and structural-comparative analysis and makes it possible to identify disproportions between nominal and real wages, labour productivity, workforce stability, competitiveness of pay levels and the financial capacity of construction enterprises;

- ***the analytical approach to structural-functional diagnostics and integrated assessment of the effectiveness of pay systems at construction enterprises***, which combines the analysis of the payroll fund, average monthly labour costs per employee, productivity, payroll intensity, staffing level, structure of payments, stability of settlements with personnel, inter-position pay ratios and financial sustainability of payments with integrated rating-based generalisation by economic, reproductive, motivational-workforce and risk blocks;

- ***the methodological foundations of grading-based differentiation of basic pay at a construction enterprise, adapted to the sector-specific features of construction*** through the inclusion of factors reflecting the qualification-and-access, production, physical, technological, safety, resource, project-and-cost-estimate, financial-contractual, managerial, and digital-communication value of the job.

***Further development is given to*** the theoretical and methodological substantiation of the categories “wages”, “remuneration”, “pay system”, “compensation policy” and “total rewards”; scientific and applied provisions for the selective adaptation of foreign experience in forming pay systems in construction; typologisation of pay systems at construction enterprises according to the dominant logic of their functioning.

***The practical significance of the results*** lies in the possibility of using the proposed provisions for diagnosing, revising and gradually improving pay systems at construction enterprises. Integrated assessment may be applied for comparative analysis of enterprises and for identifying disproportions, risks of demotivation, workforce instability, lack of transparency and financial imbalance in personnel costs. The multifactor model may be used when developing regulations on remuneration and bonuses, staffing schedules, collective agreements, procedures for providing social benefits and monitoring regulations.

The practical value of the point-factor grading model lies in combining three managerial mechanisms, each of which can be independently applied at any construction enterprise: first, the separation of production-technical and administrative contours as an objective and non-discriminatory basis for prioritising the guarantee of

the mobilisation reservation threshold; second, the combination of a guaranteed grade pay range with a temporary market allowance  $R_i$  for shortage occupations, which enables a rapid response to labour market conditions without revising the entire grading structure; third, an optional system of social benefits adapted to the sectoral and wartime risks faced by personnel of a construction enterprise.

The obtained results form a scientific and applied basis for the transition from fragmented, reactive and insufficiently transparent pay management to a systematic, measurable and adaptive remuneration mechanism focused on improving internal equity, external competitiveness, workforce stability, productivity, quality, safety and financial sustainability of construction enterprises.

**Keywords:** remuneration; wages; remuneration system; construction enterprises; payroll fund; labour remuneration costs; compensation; employee motivation; labour productivity; human capital; human resource potential; workforce resilience; social and labour guarantees; personnel cost management; tariff-based remuneration system; job grading; competency- and qualification-based approach; point-factor evaluation; innovative multifactor model; KPIs; bonuses, allowances and additional payments; flexible benefits package; operational job criticality; employee motivation monitoring.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Публікації у наукових виданнях, що індексуються у наукометричній базі*

#### *Scopus:*

1. Reznik N., Kostiuk T., Dropa I., Doroshenko P., Haman H., Bavyko O., Bondarchuk M. Labor Relations During Martial State: Regulation Features. In: Mansour N., Bujosa Vadell L. M. (eds.). *Green Finance and Energy Transition. Contributions to Finance and Accounting*. Cham: Springer, 2024. P. 85–91. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-75960-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-75960-4_9) (Особистий внесок автора: досліджено особливості нормативно-правового регулювання трудових відносин, зокрема оплати праці, в умовах правового режиму воєнного стану).

#### *Публікації у наукових фахових виданнях України:*

2. Дропа І. Ю. Оплата праці як елемент системи стимулювання працівників будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2022. № 49(2). С. 213–227. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.49\(2\).213-227](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.49(2).213-227)

3. Куліков П. М., Дропа І. Ю. Сутність та значення оплати праці як фундаментальної категорії соціально-трудова відносин. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2023. № 52(2). С. 185–201. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(2\).185-201](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(2).185-201) (Особистий внесок автора: узагальнено теоретичні підходи до трактування оплати праці, заробітної плати та їх функцій у системі соціально-трудова відносин).

4. Дропа І. Закордонний досвід формування ефективних систем оплати праці на будівельних підприємствах. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2024. № 53(3). С. 208–222. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(3\).208-222](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).208-222)

5. Дропа І. Сучасний стан і напрями удосконалення системи оплати праці у будівельній галузі України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-162>



***Публікації апробаційного характеру – тези доповідей у збірниках матеріалів конференцій:***

6. Дропа І. Ю. Системне стимулювання персоналу будівельних підприємств. *Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу*: матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 4–5 листопада 2021 року): у 2-х ч. / за заг. ред. В. М. Лича. Ч. 2. Київ: КНУБА, 2021. С. 21–23. URL: <https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2023/10/zbirnyk-ii-mizhnar-konf-problemy-genezysu-eiik-4-5-lystop-2021-chastyna-2.pdf>

7. Дропа І. Ю., Кіріяк В. В. Проблеми обліку заробітної плати на будівельних підприємствах та шляхи їх вирішення. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Київ, 27 жовтня 2022 року): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ, 2022. С. 357–361. URL: [https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/27\\_10\\_22.pdf](https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/27_10_22.pdf) (Особистий внесок автора: визначено проблеми облікового відображення заробітної плати на будівельних підприємствах та напрями їх вирішення).

8. Дропа І. Ю. Удосконалення організації заробітної плати на будівельних підприємствах в умовах інноваційного розвитку. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Київ, 20 квітня 2023 року): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ, 2023. С. 291–293. URL: <https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/20-04-2023.pdf>

9. Дропа І. Ю. Сучасні підходи до аудиту оплати праці. *Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу*: матеріали доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7–8 листопада 2023 року): у 2-х ч. / за заг. ред. В. М. Лича. Ч. 1. Київ: КНУБА, 2023. С. 90–94. URL: [https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/32/Zbirnyk%20tez%20Zbirnyk%20tez%20Problemy%20henezysu%20ekonomiky%20intelektualno-innovatsiinoho%20kapitalu%207-8%2011%202023%20\\_1.pdf](https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/32/Zbirnyk%20tez%20Zbirnyk%20tez%20Problemy%20henezysu%20ekonomiky%20intelektualno-innovatsiinoho%20kapitalu%207-8%2011%202023%20_1.pdf)

10. Дропа І., Куліков П. Оплата праці найманих працівників: визначення та функції. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Київ, 18 квітня 2024 року): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ, 2024. С. 254-256. URL: [https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/18\\_04\\_2024.pdf](https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/18_04_2024.pdf) (Особистий внесок автора: уточнено зміст оплати праці найманих працівників та систематизовано її основні функції).

11. Дропа І. Ю. Сучасні підходи до стимулювання праці будівельників: кращі практики та інновації. *Енергоощадні машини і технології*: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 22–24 травня 2024 року). Київ: КНУБА, 2024. С. 179–182. URL: <http://esmt.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2024/09/ESMT-2024-Conference-proceedings.pdf>

12. Дропа І. Ю., Калениченко Р. А. Вплив низької конкурентоспроможності заробітних плат у будівництві на економіку та освітній сектор. *Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України*: збірник матеріалів VII Міжнародної конференції (Київ, 14 листопада 2024 року). Київ: Ліра-К, 2025. С. 579–583. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/14800> (Особистий внесок автора: обґрунтовано вплив низької конкурентоспроможності заробітних плат у будівництві на кадрове забезпечення галузі та освітню підготовку фахівців).

13. Дропа І. Ю. Проблеми тінізації заробітної плати в будівельній галузі: обліковий та податковий аспекти. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Київ, 10 квітня 2025 року): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ, 2025. С. 457–460. URL: [https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/VI\\_10-04-2025.pdf](https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/VI_10-04-2025.pdf)

14. Дропа І. Ю. Оплата праці в епоху змін: адаптація до нової соціальної реальності. *Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в*

умовах нової соціальної реальності: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 20–22 травня 2025 року). Наукові праці МАУП. Проблеми модернізації України / редкол.: С. В. Храпатий та ін. Вип. 1(48). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. С. 280–283. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/news/naukovi-praci-maup\\_problemi-modernizacii-ukraini-4.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/news/naukovi-praci-maup_problemi-modernizacii-ukraini-4.pdf)

15. Дропа І. Ю. Ефективна система оплати праці як елемент бізнес-стратегії. *Проблеми модернізації України*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу» (Київ, 10 жовтня 2025 року) / редкол.: І. А. Семенець-Орлова, І. І. Каліна, Ю. В. Мазур та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. С. 427–431. URL: <https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/3-conf-innov-metod-upr.pdf>

16. Дропа І. Ю. Адекватна оплата праці як чинник відтворення людського капіталу в будівельній галузі. *Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу*: матеріали доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 4–5 листопада 2025 року) / за заг. ред. В. М. Лича, Л. О. Згалат-Лозинської. Київ: КНУБА, 2025. С. 116–120. URL: [https://cf.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2026/01/ZBIRNYK-of-TESISSES-KNUCA-4-5\\_11\\_2025\\_all1.pdf](https://cf.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2026/01/ZBIRNYK-of-TESISSES-KNUCA-4-5_11_2025_all1.pdf)

17. Дропа І. Ю. Формування ефективної системи оплати праці як чинник конкурентоспроможності будівельного підприємства в умовах воєнного стану в Україні. *Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 8 липня 2025 року) / Східноєвропейський центр наукових досліджень. Research Europe, 2025. С. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250708.06>

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....                                                                                                                                            | 22  |
| ВСТУП .....                                                                                                                                                               | 23  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ<br>ОПЛАТИ ПРАЦІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....                                                                       | 37  |
| 1.1. Соціально-економічна сутність оплати праці та її значення як<br>фундаментальної категорії в системі соціально-трудоких відносин.....                                 | 37  |
| 1.2. Особливості формування систем оплати праці на будівельних<br>підприємствах .....                                                                                     | 62  |
| 1.3. Закордонний досвід формування ефективних систем оплати праці на<br>будівельних підприємствах.....                                                                    | 82  |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                                                               | 100 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ<br>ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІТЧИЗНЯНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....                                                        | 102 |
| 2.1. Сучасні тенденції оплати праці у будівельній галузі України.....                                                                                                     | 102 |
| 2.2. Структурно-функціональна діагностика систем оплати праці будівельних<br>підприємств .....                                                                            | 125 |
| 2.3. Оцінка ефективності систем оплати праці будівельних підприємств.....                                                                                                 | 155 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                                                                | 172 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ТА ПРИКЛАДНИХ ЗАСАД<br>ПОБУДОВИ ПРОГРЕСИВНИХ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІТЧИЗНЯНИХ<br>БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....                          | 175 |
| 3.1. Розробка інноваційної мультифакторної моделі оплати праці будівельних<br>підприємств в умовах ресурсних обмежень і кадрового дефіциту .....                          | 175 |
| 3.2. Організаційно-методичне забезпечення впровадження, фінансування та<br>моніторингу інноваційної мультифакторної моделі оплати праці будівельного<br>підприємства..... | 190 |
| 3.3. Грейдинговий підхід до підвищення рівня обґрунтованості розмірів<br>оплати праці на будівельних підприємствах.....                                                   | 210 |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| Висновки до розділу 3 .....     | 241 |
| ВИСНОВКИ.....                   | 243 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 249 |
| ДОДАТКИ.....                    | 271 |

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ДБН – державні будівельні норми

ДСТУ – національний стандарт України

ЄС – Європейський Союз

ІТП – інженерно-технічний персонал

КЗпП України – Кодекс законів про працю України

КНУБА – Київський національний університет будівництва і архітектури

КТУ – коефіцієнт трудової участі

МОП – Міжнародна організація праці

НДР – науково-дослідна робота

ПП – приватне підприємство

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ФОП – фонд оплати праці

ФЗП – фонд заробітної плати

ХК – холдингова компанія

BIM (Building Information Modeling) – будівельне інформаційне моделювання

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники результативності

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) – Організація економічного співробітництва та розвитку

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах функціонування економіки України оплата праці набуває особливого значення як інструмент відтворення трудового потенціалу, мотивації персоналу, регулювання витрат підприємства та забезпечення конкурентоспроможності роботодавця на ринку праці. Для будівельних підприємств ця проблема загострюється під впливом воєнних ризиків, інфляційного тиску, дефіциту кваліфікованих кадрів, трудової міграції, мобілізаційних процесів, неритмічності фінансування проєктів і зростання вартості ресурсів. За таких умов збільшення номінальної заробітної плати саме по собі не забезпечує підвищення ефективності системи винагородження, якщо воно не узгоджується з продуктивністю праці, структурою виплат, фінансовими можливостями підприємства, кадровою стійкістю та реальною купівельною спроможністю доходів працівників.

Економічний зміст проблеми удосконалення систем оплати праці полягає у потребі переходу від фрагментарного, ситуативного та переважно адміністративного встановлення розмірів винагороди до науково обґрунтованого механізму її формування, диференціації, оцінювання й коригування. Зазначене передбачає необхідність використання таких методичних засад, які дають змогу пов'язати оплату праці з цінністю робочого місця, професійними компетентностями, трудовими витратами, індивідуальним і колективним внеском, продуктивністю, якістю, безпекою, кадровою стійкістю та фінансовими можливостями та специфікою будівельних підприємств. Саме тому удосконалення системи оплати праці має спиратися на чітке розмежування базової, змінної, компенсаційної, ринкової та соціальної складових винагороди; структурно-функціональну діагностику чинної системи; інтегральне оцінювання її ефективності; прозорі правила преміювання; обґрунтовану диференціацію заробітних плат і постійний моніторинг результативності. Такий підхід має забезпечити перехід від ситуативного підвищення заробітної плати до системного управління винагородженням як чинником продуктивності, внутрішньої справедливості, зовнішньої конкурентоспроможності, утримання

критично важливих кадрів і забезпечення фінансової стійкості будівельного підприємства.

Теоретико-методичні засади дослідження оплати праці, заробітної плати, мотивації персоналу, соціально-трудова відносин, управління винагородженням і розвитку людського капіталу сформовано у працях А. М. Колота, О. А. Грішнєвої, С. О. Цимбалюк, Г. В. Ярошенко, Т. А. Костишиної, Л. О. Згалат-Лозинської, В. М. Лича, Н. В. Ушенко, Г. А. Дмитренка, Н. В. Головач, О. Ю. Бєленкової, Т. М. Іванової, Т. А. Заяць, П. М. Кулікова, Н. О. Шпака та інших вітчизняних учених. У їхніх дослідженнях оплата праці розглядається не лише як форма грошового винагородження працівника, а як складний соціально-економічний механізм, що поєднує відтворення робочої сили, мотивацію, соціальну справедливість, продуктивність праці, тарифно-договірне регулювання, розвиток людського капіталу та узгодження інтересів працівника, роботодавця і держави.

Особливе значення для розкриття проблематики оплати праці саме в будівельній галузі мають праці В. М. Лича, Л. О. Згалат-Лозинської, М. М. Зінченко, Н. О. Шпака, Н. М. Василець та інших науковців, у яких досліджено соціально-трудова гарантії, корпоративну соціальну відповідальність, внутрішньогосподарський контроль оплати праці, управління витратами на персонал, цифровізацію мотиваційного моніторингу, тарифні й безтарифні моделі, грейдинг, компетентнісно-кваліфікаційний підхід, преміювання, доплати та механізми стимулювання працівників будівельних підприємств. Важливе значення для розуміння міжнародних підходів до винагородження мають документи Міжнародної організації праці, положення щодо гідної праці, рівної винагороди за працю рівної цінності, прозорості оплати праці, а також праці М. Армстронга, Д. Брауна, Б. Герхарта, Дж. Ньюмена та інших зарубіжних дослідників у сфері управління винагородою.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо розробленими залишаються питання комплексної діагностики ефективності систем оплати праці на будівельних підприємствах, формалізації грейдингової



диференціації, поєднання індивідуальних, бригадних і проєктних стимулів, визначення критичності робочих місць, урахування дефіцитності компетентностей та фінансово керованого впровадження гнучких моделей винагородження. Це зумовлює потребу в поглибленні теоретико-методичних засад і розробленні прикладних рекомендацій щодо удосконалення систем оплати праці будівельних підприємств. Ідеться не про механічне збільшення фонду оплати праці, а про зміну архітектури винагороди: розмежування гарантованої базової оплати, грейдової диференціації, компенсаційних виплат, змінної результативної винагороди, тимчасових ринкових надбавок для дефіцитних компетентностей і гнучкого соціального пакета. Саме це визначило вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання, об'єкт, предмет і логіку дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження безпосередньо пов'язане з планами науково-дослідних робіт КНУБА, зокрема з темами: «Діджиталізація обліку, аналізу, аудиту та оподаткування в системі управління будівельним підприємством в умовах сучасних викликів» (номер держреєстрації 0123U102814), особистий внесок здобувача – розробка методичного підходу до інтегрального оцінювання ефективності систем оплати праці будівельних підприємств; «Формування стратегій сталого розвитку будівельних підприємств в умовах відбудови економіки України: теоретико-методичні, кадрові, інноваційно-інвестиційні, фінансово-економічні, екологічні та організаційно-управлінські аспекти» (номер держреєстрації 0125U002873), особистий внесок здобувача полягає в розробці інноваційної мультифакторної моделі оплати праці персоналу будівельних підприємств (довідка про впровадження №1760/52-21/3/26 від 22.06.2026).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є поглиблення теоретико-методичних засад і розроблення організаційно-економічного інструментарію удосконалення систем оплати праці будівельних підприємств, спрямованого на встановлення обґрунтованої залежності

структури й розміру винагороди від цінності роботи, професійних компетентностей, трудових витрат, індивідуального й колективного внеску, умов і результатів праці з урахуванням проєктної організації будівництва, кадрового дефіциту, вимог до якості, безпеки та фінансової стійкості підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до розкриття соціально-економічної сутності оплати праці, визначити її місце в системі соціально-трудових відносин та змістово розмежувати поняття «оплата праці», «система оплати праці» із суміжними категоріями;

- визначити галузеві особливості формування систем оплати праці та обґрунтувати підхід до раціонального вибору систем оплати праці працівників будівельних підприємств;

- систематизувати зарубіжний досвід формування ефективних систем оплати праці на будівельних підприємствах і визначити напрями його селективної адаптації до умов функціонування українських будівельних підприємств;

- обґрунтувати необхідність удосконалення методики системного аналізу сучасних тенденцій оплати праці у будівельній галузі України та на її основі виявити диспропорції, ризики, проблемні зони й напрями коригування чинних підходів до винагороди працівників;

- провести структурно-функціональну діагностику систем оплати праці досліджуваних будівельних підприємств, що передбачає оцінювання їх структурних параметрів, функціональної результативності та відповідності завданням відтворення трудового потенціалу, мотивації, кадрової стійкості та фінансової збалансованості;

- розробити й апробувати методичний підхід до інтегрального оцінювання ефективності систем оплати праці будівельних підприємств, здійснити порівняльне оцінювання будівельних підприємств та сформулювати типологію

систем винагородження за домінантною логікою їх функціонування;

- обґрунтувати впровадження інноваційної мультифакторної моделі оплати праці будівельного підприємства, що поєднує гарантовану базову оплату, грейдову диференціацію, гарантійно-компенсаційні виплати, проєктно-бригадне преміювання, тимчасові ринкові надбавки для збереження дефіцитних компетентностей і гнучкий персоналізований соціальний пакет;

- розробити організаційно-методичне забезпечення впровадження, фінансування та моніторингу інноваційної мультифакторної моделі оплати праці з урахуванням операційної критичності робочих місць, складності їх заміщення, бюджетних сценаріїв, прозорості процедур і системи показників результативності;

- обґрунтувати напрями підвищення рівня обґрунтованості диференціації базової оплати праці на будівельному підприємстві з використанням грейдингового підходу.

**Об’єктом дослідження** є соціально-економічні процеси формування, функціонування та розвитку систем оплати праці на будівельних підприємствах.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні, аналітичні та прикладні засади формування й удосконалення систем оплати праці будівельних підприємств, що охоплюють принципи, методичні підходи, показники та інструменти диференціації винагороди залежно від цінності роботи, професійних компетентностей, трудових витрат, індивідуального й колективного внеску, умов і результатів праці з урахуванням галузевої специфіки будівництва.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічну основу дисертаційної роботи становлять положення економіки праці, теорії соціально-трудових відносин, мотиваційного менеджменту, управління персоналом, економіки будівництва, стратегічного управління, компенсаційного менеджменту та методології оцінювання ефективності систем винагородження. Для досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів.

Методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, наукового узагальнення та

систематизації застосовано для уточнення сутності оплати праці, розмежування базових категорій і формування теоретичних положень дослідження. Порівняльний аналіз використано для зіставлення вітчизняних і зарубіжних підходів до організації оплати праці та визначення умов адаптації прогресивних практик. Системний підхід використано для розгляду системи оплати праці будівельного підприємства як взаємопов'язаної сукупності принципів, норм, показників, тарифних ставок, посадових окладів, розцінок, доплат, надбавок, премій, компенсаційних виплат і процедур винагородження, за допомогою яких на рівні підприємства встановлюється залежність структури й розміру винагороди від цінності роботи, професійних компетентностей, трудових витрат, індивідуального й колективного внеску, умов і результатів праці. Також даний цей підхід застосовано для системної діагностики оплати праці на будівельних підприємствах, що дало змогу поєднати економічні, відтворювальні, мотиваційно-кадрові та ризикові показники в єдину аналітичну систему і на цій основі розрахувати інтегральний індекс ефективності системи оплати праці.

Методи статистичного, порівняльно-динамічного, фінансового та коефіцієнтного аналізу використано для оцінювання динаміки фонду оплати праці, чисельності персоналу, доходу, продуктивності праці, зарплатомісткості, укомплектованості посад, заборгованості із заробітної плати та фінансової стійкості виплат. Методи нормування, блокового агрегування та інтегрального індексування застосовано для побудови моделі оцінювання ефективності систем оплати праці та розрахунку інтегрального індексу. Матричний аналіз використано для визначення проблемних зон систем оплати праці, а також для розмежування операційної критичності робочих місць і складності їх заміщення. Факторно-бальне оцінювання застосовано для обґрунтування підходу до формування грейдингової структури оплати праці, визначення інтегральної цінності робочих місць і розроблення пілотної матриці грейдів. Графічний метод застосовано для візуалізації логіко-методичних схем, аналітичних матриць, моделей оцінювання та результатів порівняльного аналізу.

**Інформаційну базу дослідження** становлять законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері оплати праці, трудових відносин, колективно-договірного регулювання, охорони праці, професійного розвитку працівників і кошторисного визначення заробітної плати у будівництві; конвенції, рекомендації та аналітичні матеріали Міжнародної організації праці; положення Директиви ЄС 2023/970 щодо прозорості оплати праці та рівної винагороди; наукові праці українських і зарубіжних учених; фінансова звітність, ринкова аналітика, внутрішні матеріали підприємств ПрАТ «ХК «КИЇВМІСЬКБУД», ПП «ВІР-ЗАХІДБУД», ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1», ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» і ТОВ «АРСАН-БУД» за 2021–2025 рр.; для розроблення грейдингового блоку використано штатні розписи ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» за 2020–2026 рр., зведені дані про структуру фонду оплати праці за відповідний період.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розвитку теоретико-методичних, аналітичних і прикладних засад удосконалення систем оплати праці будівельних підприємств шляхом поєднання категоріального уточнення, галузевої конкретизації механізмів винагородження, інтегральної діагностики ефективності, типологізації систем оплати праці, грейдингової диференціації, інноваційної мультифакторної моделі винагородження та організаційно-методичного забезпечення її впровадження. Найбільш вагомими результатами, що містять наукову новизну, полягають у такому:

***одержано вперше:***

***–інноваційну мультифакторну модель оплати праці*** будівельного підприємства, яка інтегрує гарантовану базову оплату, грейдовий диференціал, гарантійно-компенсаційні виплати, змінну індивідуальну, бригадну та проєктну винагороду, тимчасові ринкові надбавки для збереження дефіцитних компетентностей і гнучкий персоналізований соціальний пакет. Відмінність моделі полягає у розмежуванні цінності робочого місця, фактичних умов праці, поточного результату, операційної критичності, складності заміщення та соціальних потреб працівника;

***удосконалено:***

**–теоретико-методичний підхід до формування та раціонального вибору систем оплати праці працівників будівельних підприємств**, який враховує проєктний і сезонний характер будівельного виробництва, територіальну мобільність персоналу, технологічну послідовність операцій, бригадну взаємозалежність результатів, кошторисно-контрактні обмеження, дефіцит кваліфікованих кадрів та підвищені вимоги до якості й безпеки робіт. Запропоновано конфігураційно-ситуаційний підхід оптимального вибору систем оплати залежно від вимірюваності результату, автономності виконавця, технологічної взаємозалежності робіт, організаційних умов, критичності якості й безпеки, фази будівельного проєкту, що забезпечує зв'язок «результат-винагорода»;

**- методичний підхід до системного аналізу тенденцій оплати праці у будівельній галузі України**. На відміну від фрагментарного оцінювання динаміки заробітної плати, він поєднує нормативно-інституційний, індикаторний, динамічний і структурно-компаративний аналіз та дає змогу виявляти диспропорції між номінальною і реальною заробітною платою, продуктивністю праці, кадровою стійкістю, конкурентоспроможністю рівня оплати праці й фінансовими можливостями будівельних підприємств;

**- аналітичний підхід до структурно-функціональної діагностики систем оплати праці будівельних підприємств**. Його відмінність полягає у поєднанні аналізу фонду оплати праці, середньомісячних витрат на одного працівника, продуктивності, зарплатомісткості, укомплектованості посад, структури виплат, стабільності розрахунків із персоналом, співвідношень між посадами та фінансової стійкості виплат. Такий підхід дає змогу виявляти структурні деформації, зарплатне стискання, слабкий зв'язок між оплатою і результатом, ризики кадрової нестійкості та фінансової незбалансованості системи винагородження;

**- методичний підхід до інтегрального оцінювання ефективності систем оплати праці будівельних підприємств**, який, на відміну від оцінювання лише за рівнем середньої заробітної плати, обсягом фонду оплати праці або окремими фінансовими показниками, поєднує структурно-

функціональну логіку аналізу з інтегрально-рейтинговим узагальненням результатів за економічним, відтворювальним, мотиваційно-кадровим і ризиковим блоками. Відмінність підходу полягає у нормуванні показників-стимуляторів і дестимуляторів, розрахунку блокових оцінок, використанні рівноважних ваг для визначення інтегрального індексу та інтерпретації результатів не лише за загальним рейтингом підприємств, а й за функціональною збалансованістю системи оплати праці. Це дає змогу оцінити здатність системи винагородження забезпечувати зв'язок оплати з продуктивністю і доходом, підтримувати реальний трудовий дохід, утримувати кадрове ядро та мінімізувати ризики нестабільності виплат.

**- методичні засади грейдингової диференціації базової оплати праці на будівельному підприємстві,** які, на відміну від універсальних моделей оцінювання робіт, адаптовано до галузевої специфіки будівництва шляхом включення факторів кваліфікаційно-допускової, виробничої, фізичної, технологічної, безпекової, ресурсної, проектно-кошторисної, фінансово-договірної, управлінської та цифрово-комунікаційної цінності робочого місця. Запропонований підхід дає змогу визначати обґрунтований грейд посади, формувати зарплатні діапазони та відокремлювати базову цінність робочого місця від змінної результативної винагороди, компенсаційних виплат і тимчасових ринкових коригувань. На відміну від наявних підходів, застосовано показник *contra-ratio* для контролю позиціонування фактичного окладу в межах грейдового діапазону, виявлення зарплатного стискання та поетапного фінансово керованого доведення окладів до обґрунтованих меж грейдів.

**дістало подальшого розвитку:**

**–теоретико-методичне обґрунтування змісту категорій «оплата праці» підприємства** через змістове розмежування понять «заробітна плата», «оплата праці», «система оплати праці», «компенсаційна політика» і «сукупна винагорода», що дало змогу визначити оплату праці як систему соціально-економічних, організаційних, правових, інституційно регульованих відносин між працівником і роботодавцем щодо встановлення, диференціації, нарахування, виплати та перегляду заробітної плати, а систему оплати праці

підприємства - як сукупність формалізованих принципів, норм, показників, ставок, розцінок, доплат, надбавок, премій і процедур, за допомогою яких на рівні підприємства встановлюється залежність структури й розміру винагороди від цінності роботи, професійних компетентностей, трудових витрат, індивідуального й колективного внеску, умов і результатів праці;

**–науково-прикладні положення щодо селективної адаптації зарубіжного досвіду формування систем оплати праці у будівництві.** На відміну від прямого перенесення іноземних моделей, запропоновано адаптувати не цілісні національні системи, а окремі функціональні механізми: аналітичне оцінювання робіт, грейдові діапазони, галузеві мінімальні стандарти, компенсацію мобільності, проєктно-командне преміювання та якісно-безпекові обмежувачі змінної винагороди з урахуванням ресурсних обмежень, воєнних ризиків і кадрового дефіциту українських будівельних підприємств;

**- типологізація систем оплати праці будівельних підприємств за домінантною логікою функціонування,** яка, на відміну від формального ранжування підприємств за інтегральним індексом, передбачає інтерпретацію блокових профілів ефективності та виокремлення відновлювально-збалансованого, кадрово-оптимізаційного, соціально-навантаженого, фінансово-ризикового та субпідрядно-гнучкого типів. Такий підхід дає змогу визначати різну природу неефективності систем винагородження і добирати відповідні управлінські рішення щодо коригування оплати праці, кадрової політики, фінансової дисципліни та структури виплат

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання запропонованих теоретико-методичних і прикладних положень для діагностики, порівняльного оцінювання, перегляду та поетапного удосконалення систем оплати праці будівельних підприємств різного масштабу. Розроблений методичний підхід до інтегрального оцінювання може застосовуватися для виявлення проблемних блоків системи винагородження, оцінювання ризиків недостатньої продуктивності, кадрової нестійкості, низької прозорості, заборгованості із заробітної плати та фінансової незбалансованості фонду оплати праці.



Прикладну цінність мають запропоновані критерії структурно-функціональної діагностики, блокові індикатори, алгоритм нормування показників, інтегральний індекс ефективності системи оплати праці, типологія систем винагородження, матриця проблемності, інструментарій оцінювання операційної критичності робочих місць і складності їх заміщення, формули проєктно-бригадного преміювання, сценарії фінансового забезпечення, дорожня карта впровадження та система моніторингу результативності. Вони можуть бути використані під час оновлення положень про оплату праці й преміювання, штатного розпису, колективного договору, порядку надання соціальних благ, регламентів бюджетування фонду оплати праці та процедур перегляду доплат, надбавок і премій.

Безпосереднє практичне значення має грейдинговий інструментарій: фактори оцінювання робочих місць, уніфікована шкала рівнів їх прояву, професійно-функціональні групи посад, пілотна матриця грейдів, підхід до формування зарплатних діапазонів, сценарії доведення окладів до мінімальних меж грейдів і логіко-методична схема впровадження грейдингової структури. Ці положення можуть застосовуватися для відновлення внутрішньої справедливості, зменшення зарплатного стискання, підвищення прозорості базової оплати та формування зрозумілої траєкторії професійного і кар'єрного зростання працівників.

Результати дисертаційного дослідження апробовано та впроваджено у практичну діяльність ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» (довідка № 72 від 03 липня 2025 р.). На підприємстві використано багатофакторну модель преміювання, що враховує виконання виробничих показників, якість робіт, дотримання строків, технологічних стандартів, вимог охорони праці та промислової безпеки, ефективність використання матеріалів і ресурсів, раціоналізаторські пропозиції, наставництво, внутрішню дисципліну й командну роботу. Також застосовано підходи до диференціації посад, тарифної структури, деталізації умов преміювання та доплат за понаднормову і змінну роботу, що сприяло підвищенню прозорості винагородження, зміцненню кадрової стабільності та зниженню конфліктності з питань оплати праці.

Окремі положення дослідження впроваджено у діяльність ТОВ «Технології клімату та автоматизація систем» (довідка № 28/05 від 28 травня 2026 р.), де використано методичні положення щодо інтегрального оцінювання ефективності системи оплати праці, діагностики проблемних блоків винагородження, удосконалення преміювання, контролю фінансової спроможності виплат і підвищення прозорості локальних правил оплати праці.

Результати дисертаційної роботи впроваджено у навчальний процес Київського національного університету будівництва і архітектури (довідка № 1760/52-21/3/26 від 22 червня 2026 р.) під час підготовки навчально-методичних матеріалів і викладання дисциплін, пов'язаних з економікою праці, управлінням персоналом, економікою будівництва, аналізом діяльності підприємств та соціально-трудовими відносинами.

Прикладне використання результатів підтверджено також ГО «Інститут формування та розвитку громадянського суспільства «Цифрове віче» (довідка вих. № 21-в, від 07 липня 2025 р.). У межах проєктної та аналітичної діяльності організації використано систему аналітичного оцінювання робіт на основі кваліметричного аналізу трудових функцій, механізм грейдування посад, рекомендації щодо деталізації надбавок і доплат у колективному договорі, адаптивний підхід до визначення базової тарифної ставки з урахуванням інтегрального рейтингу посади та регламент періодичного перегляду грейдів і тарифної сітки.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням здобувача. Усі наукові положення, висновки, методичні підходи, аналітичні узагальнення, моделі, розрахунки, таблиці, рисунки та практичні рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором особисто. У наукових працях, виконаних у співавторстві, використано лише ті положення, які належать особисто здобувачу. Особистий внесок здобувача полягає в уточненні понятійно-категоріального апарату дослідження; обґрунтуванні галузевих особливостей формування систем оплати праці у будівництві; проведенні структурно-функціональної діагностики й інтегрального оцінювання ефективності систем оплати праці п'яти будівельних підприємств;

розробленні інноваційної мультифакторної моделі винагородження; формуванні організаційно-методичного забезпечення її впровадження, фінансування та моніторингу; обґрунтуванні факторно-бальної моделі грейдингу, пілотної матриці грейдів, зарплатних діапазонів і механізму поетапного фінансово керованого впровадження грейдингової системи оплати праці для будівельного підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дисертаційної роботи доповідалися й обговорювалися на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: III, IV, V та VI Міжнародних науково-практичних інтернет-конференціях «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку» (м. Київ, 2022, 2023, 2024, 2025); II, III та V Міжнародних науково-практичних конференціях «Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу» (м. Київ, 2021, 2023, 2025); V Міжнародній науково-практичній конференції «Енергоощадні машини і технології» (м. Київ, 2024); VII Міжнародній конференції «Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України» (м. Київ, 2024); X Міжнародній науково-практичній конференції «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності» (м. Київ, 2025); III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки» (м. Одеса, 2025); III Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу» (м. Київ, 2025). Апробація результатів дала змогу уточнити окремі теоретико-методичні положення, посилити прикладну спрямованість запропонованих підходів та конкретизувати практичні рекомендації щодо Удосконалення систем оплати праці будівельних підприємств.

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 17 наукових працях, зокрема: 1 публікації у науковому виданні, що індексується у наукометричній базі Scopus; 4 статтях у наукових фахових виданнях України; 12 тезах доповідей у збірниках матеріалів міжнародних науково-практичних конференцій. Публікації відображають основні теоретико-методичні, аналітичні та прикладні результати дослідження, пов'язані з оплатою праці як елементом

системи стимулювання працівників будівельних підприємств, соціально-трудова природа заробітної плати, зарубіжним досвідом формування ефективних систем оплати праці, сучасним станом і напрямками удосконалення оплати праці у будівельній галузі України, системним стимулюванням персоналу, обліком, аудитом і тінізацією заробітної плати, конкурентоспроможністю заробітних плат у будівництві, адаптацією оплати праці до нової соціальної реальності, відтворенням людського капіталу та формуванням ефективної системи оплати праці як чинника конкурентоспроможності будівельного підприємства.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Структура дисертації визначена метою, завданнями та логікою дослідження. Дисертаційна робота складається з анотації українською та англійською мовами, списку праць здобувача, переліку умовних скорочень, змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації, обсяг становить 233 сторінки основного тексту, робота містить 49 таблиць, 22 рисунки, 7 додатків і 182 джерела.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Соціально-економічна сутність оплати праці та її значення як фундаментальної категорії в системі соціально-трудових відносин

Оплата праці належить до фундаментальних категорій економіки праці, оскільки через неї матеріалізуються відносини між працівником, роботодавцем і державою з приводу оцінювання, розподілу та винагородження трудового внеску. Її значення не зводиться до технічного нарахування заробітної плати: у системі суспільного відтворення оплата праці одночасно визначає можливості відновлення робочої сили, формує стимули до продуктивної діяльності, впливає на структуру витрат підприємства, конкурентоспроможність робочих місць, споживчий попит і соціальну стабільність. Конституція України закріплює право на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом, а також право на своєчасне одержання винагороди за працю [1]. Отже, оплата праці має подвійний статус: економічного механізму розподілу створеної вартості та інституційної гарантії реалізації права людини на гідний трудовий дохід.

Складність дослідження цієї категорії зумовлена тим, що в науковій, нормативно-правовій та управлінській практиці паралельно використовуються поняття «заробітна плата», «оплата праці», «винагорода», «компенсація», «система оплати праці» та «компенсаційна політика». Їх зміст частково перетинається, проте вони не є повністю тотожними. Закон України «Про оплату праці» визначає заробітну плату як винагороду, обчислену, як правило, у грошовому виразі, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу, і встановлює її структуру через основну, додаткову заробітну плату та інші заохочувальні й компенсаційні виплати [2]. Аналогічне за змістом визначення містить стаття 94 Кодексу законів про працю України [3]. Водночас законодавство, використовуючи термін «оплата

праці» у назві глави VII Кодексу законів про працю України та назвах нормативно-правових актів, не містить його окремого легального визначення, що зумовлює дефініційну невизначеність, за якої категорія, що характеризує систему відносин і механізм організації винагородження праці, фактично розкривається через результат її функціонування – заробітну плату.

Якщо звернутися до конвенцій Міжнародної організації праці (МОП), можна констатувати, що в міжнародному трудовому праві базовим терміном для позначення винагороди за працю є «заробітна плата» (англ. wages). Конвенція МОП № 95 «Про охорону заробітної плати» визначає її як винагороду або заробіток, що можуть бути виражені у грошах і підлягають виплаті роботодавцем працівникові відповідно до трудового договору за виконану або належну до виконання роботу чи надані послуги [4]. Послідовність використання цього поняття підтверджують Конвенція МОП № 26 «Про створення механізму встановлення мінімальної заробітної плати» [5], Конвенція МОП № 99 «Про механізм встановлення мінімальної заробітної плати в сільському господарстві» [6] та Конвенція МОП № 131 «Про встановлення мінімальної заробітної плати» [7]. Вони закріплюють інституційні засади визначення мінімальних ставок, участі соціальних партнерів і захисту працівників від необґрунтовано низької винагороди. Конвенція МОП № 100 додатково використовує категорію «винагорода», що охоплює основну або мінімальну заробітну плату та інші виплати, прямо чи опосередковано надані роботодавцем у зв'язку із зайнятістю, і закріплює принцип рівної винагороди за працю рівної цінності [8]. Отже, у міжнародно-правовому контексті усталеним об'єктом нормативного захисту є заробітна плата як дохід працівника. Водночас в економічному дослідженні виправданим є використання ширшої категорії «оплата праці», яка охоплює не лише саму виплату, а й механізми її встановлення, диференціації, нарахування, перегляду та договірного регулювання.

Уточнення змісту поняття «оплата праці» потребує систематизації наукових підходів, сформованих у межах економіки праці, соціально-

трудових відносин, управління персоналом, обліку, трудового права та теорії винагородження. Їх порівняння дає змогу розкрити не лише економічну природу заробітної плати, а й організаційні, інституційні, соціальні та поведінкові механізми формування винагороди на рівні підприємства.

У науковій літературі обґрунтовується необхідність чіткого розмежування понять «оплата праці» і «заробітна плата». Така потреба зумовлена тим, що оплата праці є фундаментальною категорією соціально-трудових відносин, зміст якої не обмежується виплатою працівникові нарахованої суми, а охоплює взаємодію працівника, роботодавця і держави щодо визначення умов, розміру та механізмів винагородження [9]. Г. І. Тибінка, Г. В. Брик і Т. М. Кохана також обґрунтовують недоцільність повного ототожнення заробітної плати та оплати праці [10]. У запропонованому ними підході заробітна плата характеризує матеріальний результат використання найманої праці – суму винагороди, належну працівникові відповідно до трудового договору з урахуванням кількості, складності, якості та результатів виконаної роботи. Натомість оплата праці відображає ширший організаційно-економічний процес, що охоплює встановлення форм і систем винагороди, тарифних ставок, посадових окладів, норм праці, відрядних розцінок, доплат, надбавок, премій і компенсацій, а також порядку їх нарахування, виплати та перегляду. Отже, між цими поняттями існує функціональний зв'язок: заробітна плата є кількісно визначеним результатом функціонування системи оплати праці.

Багатовимірність оплати праці зумовила формування у вітчизняній науковій літературі низки взаємопов'язаних підходів до розкриття її соціально-економічної сутності. Дослідження категорії «оплата праці» та її взаємозв'язку з іншими економічними і правовими поняттями є важливим завданням, яке знайшло своє висвітлення в працях багатьох науковців. В цілому погляди українських дослідників загалом можна класифікувати та систематизувати за наступними основними напрямками: економічним, соціальним, мотиваційним, витратним, обліковим, організаційно-

управлінським, правовим та психологічним. В рамках економічного підходу Дмитренко Г. А., Головач Н. В. [11], Ярошенко Г. В., Ярошенко М. [12] розглядають оплату праці як ключовий економічний фактор, який стимулює економічний розвиток через формування сукупного попиту, нарощування якого має бути забезпечено системою державного регулювання оплати праці. При цьому Перепада Ф.Л. і Тонких Л.С. розцінюють оплату праці як важливий інструмент регулювання національного ринку праці, який суттєво впливає на темпи галузевого та регіонального економічного розвитку [13].

Представники соціального підходу Богданова Т.І., Кривцова М.С. [14], Згалат-Лозинська Л. О. [15], Кицак Т. Г., Коваленко І. Ф. [16] вважають оплату праці визначальним засобом формування стандартів життя та соціального забезпечення, належний рівень яких має бути забезпечений встановленням гідних соціальних стандартів оплати праці та використанням обґрунтованих соціально-трудових нормативів в процесі договірного регулювання на національному, галузевому та мікроекономічному рівнях. Належний рівень трудових доходів має підтримуватися обґрунтованими соціальними стандартами, розвитком колективно-договірного регулювання та узгодженням інтересів сторін соціального діалогу на національному, галузевому, територіальному й локальному рівнях. За такого підходу оплата праці постає не лише результатом взаємодії працівника і роботодавця, а й інструментом реалізації соціальної політики, зниження бідності серед працюючого населення та запобігання надмірній диференціації трудових доходів.

Мотиваційний підхід пов'язує дієвість оплати праці з формуванням зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності, якості, трудової активності та професійної відповідальності [17; 18]. Мотиваційна роль винагороди реалізується за умови, що працівник розуміє залежність між власним внеском, складністю виконуваних завдань, досягнутими результатами та розміром належних виплат. Відповідно, стимулювальний ефект визначається не лише абсолютною величиною заробітної плати, а й



прозорістю правил її нарахування, об'єктивністю показників преміювання, досяжністю встановлених цілей та можливістю працівника впливати на кінцевий результат.

Представники витратно-оптимізаційного напрямку досліджують оплату праці як одну з основних складових витрат підприємства, що безпосередньо впливає на формування собівартості продукції, робіт і послуг, фінансові результати та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання [19]. У межах цього підходу увага зосереджується на плануванні й контролі фонду оплати праці, оптимізації його структури та забезпеченні економічно обґрунтованого співвідношення між витратами на персонал і результатами діяльності. Водночас оптимізація не повинна ототожнюватися з механічним скороченням заробітної плати, оскільки надмірна економія на персоналі здатна спричинити зниження мотивації, погіршення якості робіт, зростання плинності кадрів і додаткові витрати на пошук та підготовку працівників.

Обліковий підхід розкриває оплату праці як об'єкт визнання, вимірювання, документування та внутрішнього контролю. Т. О. Гуренко, Ю. В. Подмешальська та А. М. Панченко акцентують увагу на організаційно-методичних засадах обліку розрахунків з працівниками, розмежуванні видів виплат, достовірності нарахувань і формуванні інформації для фінансового та управлінського аналізу [20; 21]. Застосування цього підходу дає змогу визначати фактичні витрати підприємства на персонал, контролювати використання фонду оплати праці, аналізувати структуру основної, додаткової та змінної винагороди, а також оцінювати наслідки управлінських рішень у сфері матеріального стимулювання.

Організаційно-управлінський напрям ґрунтується на необхідності узгодження систем оплати праці зі структурою підприємства, його фінансовими можливостями, організацією виробництва, нормуванням праці та стратегічними цілями [22]. Оплата праці в цьому контексті є елементом управлінського механізму, за допомогою якого встановлюються пропорції між постійною і змінною складовими винагороди, індивідуальними й

колективними результатами, поточними показниками діяльності та довгостроковими цілями підприємства. Особливого значення цей підхід набуває в умовах фінансових обмежень, коли система має одночасно забезпечувати мотивацію працівників, керованість витрат і стабільність виплат.

У межах інституційно-правового підходу оплата праці розглядається як об'єкт нормативно-правового та колективно-договірного регулювання, спрямованого на забезпечення трудових прав працівників і встановлення обов'язкових гарантій для роботодавців [23; 24]. Правова регламентація охоплює мінімальні гарантії, строки й періодичність виплат, умови встановлення доплат і компенсацій, недопущення дискримінації, забезпечення рівної винагороди за працю рівної цінності та відповідальність роботодавця за порушення законодавства. Водночас законодавство визначає лише обов'язкові межі організації оплати праці, тоді як конкретні системи, показники та умови винагородження встановлюються підприємствами у колективних договорах, положеннях про оплату праці й преміювання та інших локальних актах.

Психологічний підхід зосереджується на сприйнятті працівниками розміру, структури та справедливості винагороди, а також на її впливі на задоволеність працею, організаційну поведінку, лояльність і готовність докладати додаткових зусиль. Теорія справедливості Дж. С. Адамса пояснює, що працівники порівнюють співвідношення власного внеску й отриманого результату з відповідним співвідношенням інших осіб [25]. Тому заробітна плата виконує не лише утилітарну функцію джерела доходу, а й слугує сигналом оцінювання професійної цінності працівника та визнання його внеску. Непрозорість розрахунків, необґрунтовані відмінності в оплаті або суб'єктивність преміювання знижують довіру до керівництва та послаблюють мотиваційний ефект матеріальних стимулів.

У межах української наукової школи економіки праці заробітна плата трактується як багатовимірна економічна категорія, що одночасно

опосередковує участь працівника у розподілі новоствореної вартості, відображає ринкову оцінку послуг праці, є основним трудовим доходом найманого працівника та складовою витрат роботодавця [26; 27]. Кожний із цих вимірів формує окремий критерій оцінювання системи оплати: для працівника визначальними є достатність реального доходу, передбачуваність і справедливість; для роботодавця – співвідношення витрат на працю з продуктивністю, якістю та вартістю створеного результату; для держави – дотримання соціальних гарантій, легальність зайнятості, оподаткування та стабільність соціально-трудових відносин.

Відтворювальний аспект оплати праці особливо виразно простежується у працях О. А. Грішньої, яка пов'язує рівень трудових доходів із можливостями підтримання здоров'я, професійного розвитку та накопичення людського капіталу [28]. За такого підходу заробітна плата має забезпечувати не лише фізичне відновлення працездатності, а й доступ працівника до освіти, підвищення кваліфікації, медичного обслуговування та професійної мобільності. Недостатній рівень оплати створює не тільки соціальну проблему, а й обмежує можливості підприємства щодо формування компетентного, продуктивного й інноваційно активного персоналу.

Соціально-партнерський підхід розглядає оплату праці як сферу узгодження інтересів працівників, роботодавців і держави. У концепції гідної праці винагорода оцінюється не лише за номінальним розміром, а й за достатністю, збереженням реальної купівельної спроможності, своєчасністю виплати, відсутністю дискримінації, прозорістю правил і справедливістю диференціації [29]. Такий підхід змінює критерій ефективності: система не може вважатися результативною, якщо скорочення витрат на персонал досягається за рахунок зниження реальних доходів, вимушеної плинності, неформальної зайнятості або втрати кваліфікованих працівників. Узагальнення наведених підходів свідчить, що ефективна система винагородження має поєднувати нормативні гарантії, економічну обґрунтованість, мотиваційну дієвість і стратегічну відповідність цілям

підприємства. Для будівельних підприємств особливого значення набуває узгодження оплати праці зі складністю та ризикованістю робіт, колективним характером результатів, вимогами до якості, безпеки й дотримання строків реалізації проєктів.

Стратегічно-компенсаційний підхід пов'язує систему винагородження з цілями підприємства, цінністю робіт і посад, розвитком компетентностей та позиціонуванням роботодавця на ринку праці. А. М. Колот і С. О. Цимбалюк розкривають оплату праці як центральний елемент мотиваційного менеджменту, дієвість якого залежить від прозорості правил, обґрунтованості диференціації та зрозумілого зв'язку між трудовим внеском і результатом [17]. С. О. Цимбалюк розвиває цей підхід через категорію компенсаційної політики, яка охоплює стратегічні рішення щодо основної і змінної оплати, соціальних виплат і пільг, позиціонування роботодавця та гармонізації інтересів учасників соціально-трудових відносин [30]. Водночас компенсаційний пакет не слід ототожнювати із заробітною платою, оскільки частина соціальних благ і нематеріальних цінностей не є оплатою виконаної роботи у правовому та статистичному значенні.

Подальший розвиток соціально-трудового підходу пов'язаний із категорією гідної оплати праці, яка інтегрує економічну достатність, соціальну справедливість, своєчасність, прозорість і якість договірного регулювання [31]. На рівні підприємства дотримання цих вимог є передумовою зміцнення довіри персоналу, збереження професійних компетентностей і підвищення стійкості соціально-трудових відносин.

У зарубіжній теорії управління винагородою поширено поняття *total reward* – сукупної винагороди, що поєднує базову заробітну плату, змінні виплати, соціальні пільги, визнання, професійний розвиток і характеристики трудового досвіду. М. Армстронг і Д. Браун визначають управління винагородою як систему розроблення та реалізації стратегій, політик і процесів, спрямованих на послідовне та справедливе визнання цінності працівників і їхнього внеску в досягнення цілей організації [32]. Б. Герхарт і

Дж. Ньюмен розглядають компенсацію як стратегічний інструмент, що впливає на залучення, утримання, мотивацію і результативність персоналу та водночас визначає структуру витрат роботодавця [33]. Перевагою цього підходу є узгодження винагороди зі стратегією підприємства; його методологічним обмеженням може стати надмірне розширення предмета дослідження. Тому категорії «оплата праці», «компенсаційна політика» і «сукупна винагорода» доцільно використовувати як взаємопов'язані, але не тотожні.

Проведений огляд засвідчує поступовий перехід від вузького розуміння заробітної плати як грошової виплати до системного трактування оплати праці як механізму узгодження інтересів працівника, роботодавця і суспільства. Українська наукова традиція переважно акцентує увагу на розподільчій, відтворювальній, соціальній, правовій і договірній складових, тоді як зарубіжні дослідження більшою мірою зосереджуються на стратегічному управлінні винагородою, поведінкових ефектах компенсаційних рішень і конкурентному позиціонуванні роботодавця. Поєднання цих підходів створює теоретичне підґрунтя для формування систем оплати праці, які одночасно забезпечують соціальну захищеність працівників, економічну ефективність підприємства, мотиваційну дієвість і розвиток людського капіталу.

Узагальнення опрацьованих праць дало змогу виокремити дванадцять взаємопов'язаних наукових підходів до розуміння оплати праці: розподільчий, ринково-вартісний, відтворювальний, соціальний, мотиваційний, витратно-оптимізаційний, обліковий, організаційно-управлінський, інституційно-правовий, психологічний, соціально-партнерський і стратегічно-компенсаційний. Кожний із них розкриває окремий вимір досліджуваної категорії, а їх поєднання формує системне бачення механізму винагородження. Зміст цих підходів та їх аналітичне значення наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до трактування соціально-економічної сутності оплати праці та їх аналітичне значення**

| <b>Науковий підхід</b>     | <b>Змістовий акцент</b>                                                                                                                  | <b>Аналітичне значення для дослідження систем оплати праці</b>                                                          |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розподільчий               | Оплата як форма участі працівника у розподілі новоствореної вартості.                                                                    | Дає змогу оцінювати співвідношення інтересів праці й капіталу та частку результату, що спрямовується на винагороду.     |
| Ринково-вартісний          | Заробітна плата як ціна послуг робочої сили, що формується під впливом попиту, пропозиції, кваліфікації та дефіцитності компетентностей. | Пояснює зовнішню конкурентоспроможність оплати та необхідність орієнтації на ринок праці.                               |
| Відтворювальний            | Оплата як основне джерело ресурсів для відновлення працездатності, утримання домогосподарства та розвитку людського капіталу.            | Обґрунтовує вимоги до реальної купівельної спроможності та достатності трудового доходу.                                |
| Мотиваційний               | Винагорода як стимул, що впливає на інтенсивність, якість, результативність і професійний розвиток.                                      | Вимагає встановлення прозорого зв'язку між трудовим внеском, результатом і змінною частиною оплати.                     |
| Витратно-оптимізаційний    | Оплата як складова витрат підприємства та фактор собівартості, прибутковості й продуктивності.                                           | Орієнтує на оцінювання витрат на працю у співвідношенні з результатами, а не на їх механічне скорочення.                |
| Інституційно-правовий      | Оплата як об'єкт державного, договірного та локального регулювання, система гарантій, норм і процедур.                                   | Формує межі управлінської автономії підприємства та забезпечує захист прав працівників.                                 |
| Соціально-партнерський     | Оплата як предмет узгодження інтересів роботодавців, працівників і держави.                                                              | Підкреслює роль колективних переговорів, довіри, процедурної справедливості та соціальної відповідальності.             |
| Стратегічно-компенсаційний | Оплата як частина цілісної політики винагородження і підтримки ціннісної пропозиції роботодавця.                                         | Пов'язує систему оплати зі стратегією, компетентностями, утриманням персоналу та довгостроковою конкурентоспроможністю. |

*Джерело: систематизовано автором на основі [9-33].*

Узагальнення наведених підходів засвідчує, що жоден із них окремо не розкриває повного змісту оплати праці. Розподільчий підхід пояснює джерело винагороди, ринковий – механізм зовнішнього ціноутворення, відтворювальний – її соціально-економічне призначення, мотиваційний – поведінкові наслідки, витратний – вплив на результати підприємства, а інституційний – нормативні межі. Тому доцільним є системний підхід, за якого оплата праці розглядається як багаторівневий механізм узгодження економічних інтересів, а не як ізольована сума

виплат.

Зважаючи на вищевикладене можна сформулювати наступне визначення. Оплата праці – це комплексна система соціально-економічних відносин між роботодавцем і працівником, яка включає механізми, способи та процеси забезпечення грошової і матеріальної винагороди за використання робочої сили. Вона регулюється законодавчими актами, трудовими договорами та колективними угодами і має на меті встановлення справедливих умов винагороди, що відповідають обсягу, складності та якості виконаної праці.

На відміну від заробітної плати, яка є конкретною винагородою, що нараховується працівникові у формі основної та додаткової заробітної плати, компенсаційних виплат і соціальних гарантій, оплата праці охоплює також:

1. Систему регулювання трудових відносин (включаючи тарифні сітки, колективні договори, індексацію заробітної плати).
2. Визначення механізмів стимулювання праці, компенсації за шкідливі умови роботи та заохочувальні виплати.
3. Організаційно-правові аспекти, які регламентують співвідношення між виробничими результатами, продуктивністю праці та рівнем оплати праці.

Таким чином, оплата праці є ширшим поняттям, яке поєднує всі аспекти взаємодії між працівником і роботодавцем, спрямовані на створення умов для економічної мотивації, соціальної стабільності та відтворення робочої сили в межах трудового процесу.

Так, в своїх працях Ярошенко Г. В. акцентувала увагу на тому, що оплата праці є більш широким і охоплює не лише грошову винагороду, а є складною системою, яка відображає соціально-економічні відносини в сфері праці. Особливу увагу авторка приділяла принципу справедливого розподілу винагороди, який має базуватися на особистому трудовому внеску працівника, частки участі у власності та кінцевих результатів роботи підприємства, вивчала питання [12].

Подібної думки дотримується професорка Т. А. Костишина, яка досліджувала питання конкурентоспроможної оплати праці та акцентувала увагу на ключовій ролі управлінського потенціалу в цьому процесі. За її

твердженням, конкурентоспроможна система повинна бути орієнтована на стимулювання високопродуктивної праці. Недооцінена праця, на думку дослідниці, є неефективною, оскільки призводить до зниження мотивації працівників, гальмує їх професійний розвиток та, як наслідок, знижує загальну продуктивність підприємства. Т. А. Костишина стверджує, що штучне заниження заробітної плати призводить до зниження купівельної спроможності населення, що, в свою чергу, гальмує економічне зростання. Навпаки, підвищення заробітної плати стимулює споживання, сприяє розширенню виробництва та підвищенню якості продукції. Авторка зазначає, що висока продуктивність праці є результатом не лише матеріальної мотивації, але й створення сприятливих умов праці та розвитку людського капіталу. Високооплачувана праця, як правило, є більш продуктивною, оскільки працівники, які отримують гідну оплату, більш зацікавлені у результатах своєї діяльності. Вчена акцентує увагу на взаємозв'язку між конкурентоспроможністю системи оплати праці, конкурентоспроможністю продукції та конкурентоспроможністю підприємства в цілому [34, с. 67-68].

На основі критичного узагальнення наукових позицій пропонується розмежовувати п'ять взаємопов'язаних категорій:

1. Заробітна плата характеризує належну працівникові винагороду за виконану роботу і є грошовим вираженням результату функціонування системи оплати.

2. Оплата праці відображає систему соціально-економічних та організаційно-правових відносин щодо визначення, диференціації, нарахування, виплати й перегляду заробітної плати.

3. Система оплати праці є формалізованою сукупністю принципів, норм, показників, ставок, розцінок, доплат, премій і процедур, за допомогою яких встановлюється залежність винагороди від характеристик роботи, компетентностей, витрат і результатів праці.

4. Компенсаційна політика визначає стратегічні наміри та правила підприємства щодо матеріальних винагород і соціальних благ.



5. Сукупна винагорода відображає загальну матеріальну й нематеріальну цінність, яку працівник отримує у зв'язку з роботою.

Для забезпечення термінологічної послідовності подальшого дослідження необхідно чітко визначити зміст і межі використання категорій, пов'язаних із формуванням винагороди за працю. Узагальнене розмежування понять «заробітна плата», «оплата праці», «система оплати праці», «компенсаційна політика» та «сукупна винагорода» наведено в таблиці 1.2.

**Таблиця 1.2**

**Змістове розмежування основних категорій у системі оплати та винагородження праці**

| <b>Категорія</b>       | <b>Запропоноване змістове трактування</b>                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Межі використання у дослідженні</b>                                                                                                                                                                              |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Заробітна плата        | Нарахована працівникові основна, додаткова та інша передбачена законодавством, трудовим договором і локальними актами підприємства винагорода за виконану працю.                                                                                                                                 | Індивідуальний результат функціонування системи оплати праці; об'єкт статистичного, бухгалтерського та економічного вимірювання.                                                                                    |
| Оплата праці           | Система соціально-економічних, організаційних і правових відносин між працівником і роботодавцем за участі держави щодо встановлення, диференціації, нарахування, виплати та перегляду заробітної плати.                                                                                         | Широка економічна категорія, що поєднує розподільчий, інституційний, мотиваційний, витратний і соціальний аспекти винагороди за працю.                                                                              |
| Система оплати праці   | Формалізована сукупність принципів, норм, показників, ставок, розцінок, доплат, надбавок, премій і процедур, за допомогою яких на рівні підприємства встановлюється залежність розміру та структури винагороди від характеристик роботи, компетентностей працівника, витрат і результатів праці. | Безпосередній об'єкт удосконалення на рівні підприємства; інструмент регулювання диференціації заробітної плати, мотивації персоналу, контролю фонду оплати праці та узгодження інтересів працівника й роботодавця. |
| Компенсаційна політика | Стратегічні принципи та управлінські рішення щодо позиціонування підприємства на ринку праці, структури виплат і соціальних благ.                                                                                                                                                                | Рамка для проектування та перегляду систем оплати праці.                                                                                                                                                            |
| Сукупна винагорода     | Сукупність матеріальних виплат, соціальних благ, визнання, можливостей розвитку та інших цінностей, пов'язаних із зайнятістю.                                                                                                                                                                    | Ширша категорія; використовується для оцінювання ціннісної пропозиції роботодавця, але не ототожнюється із заробітною платою.                                                                                       |

*Джерело: уточнено та систематизовано автором на основі [2–10; 15–34].*

Запропоноване розмежування має термінологічне й методичне значення,

оскільки дає змогу відокремити результат функціонування системи – розмір нарахованої заробітної плати – від механізму його формування, що створює підґрунтя для оцінювання системи оплати праці не лише за рівнем виплат, а й за обґрунтованістю правил, прозорістю процедур, дієвістю стимулів і справедливістю диференціації винагороди. Водночас такий підхід запобігає необґрунтованому включенню до заробітної плати соціальних благ і нематеріальних заохочень та забезпечує логічний зв'язок між теоретичним аналізом і подальшою діагностикою систем оплати праці на будівельних підприємствах.

Оплату праці пропонується визначати як інституційно врегульовану систему соціально-економічних відносин між працівниками, роботодавцями та іншими суб'єктами соціального діалогу, у межах якої ринковими, нормативно-правовими, договірними й внутрішньоорганізаційними механізмами встановлюються умови, структура, розмір, диференціація, порядок нарахування, виплати та перегляду винагороди. Система оплати праці підприємства є формалізованим організаційно-економічним механізмом перетворення цінності роботи, професійних компетентностей, трудових витрат, індивідуального й колективного внеску та досягнутих результатів у сукупність основних, додаткових і змінних виплат за дотримання законодавчих гарантій, принципів справедливості та фінансової стійкості [35, с. 255].

Відмінною рисою запропонованого трактування є інтеграція інституційного, економіко-результативного та поведінково-соціального вимірів. Інституційний вимір охоплює нормативно-правові, колективно-договірні та локальні засади винагородження. Економіко-результативний відображає зв'язок оплати з цінністю роботи, компетентностями, трудовими витратами, результатами праці та фінансовими можливостями підприємства. Поведінково-соціальний характеризує вплив правил винагородження на справедливість, мотивацію, довіру, залученість і готовність працівників підтримувати цілі організації. Їх поєднання дає змогу уникнути як соціально необґрунтованого заниження винагороди, так і фінансово нестійкого збільшення виплат без відповідного зростання результативності.

Соціально-економічна сутність оплати праці розкривається через взаємопов'язані функції. Відтворювальна забезпечує дохід для підтримання працездатності й розвитку людського капіталу; мотиваційна формує зв'язок між трудовим внеском, компетентністю, результатом і винагородою; регулювальна впливає на розподіл робочої сили; соціальна підтримує рівну оплату за працю рівної цінності та недискримінацію; оптимізаційна орієнтує на ефективне використання коштів; інвестиційна створює можливості для освіти, збереження здоров'я, професійного розвитку й мобільності працівника [36].

Важливою кількісною характеристикою результатів функціонування системи оплати праці є *фонд оплати праці*, який відображає сукупність нарахувань працівникам у грошовій і натуральній формах за виконану роботу, відпрацьований час, а також за окремі періоди невідпрацьованого часу, що підлягають оплаті відповідно до законодавства. Згідно із Законом України «Про оплату праці» та Інструкцією зі статистики заробітної плати до його складу входять фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати, а також інші заохочувальні й компенсаційні виплати [2; 40].

Фонд основної заробітної плати охоплює винагороду за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці, тарифних ставок, посадових окладів, відрядних розцінок та інших передбачених системою оплати показників. Фонд додаткової заробітної плати включає виплати за працю понад установлені норми, трудові досягнення, особливі умови та режими роботи, а також передбачені законодавством гарантійні й компенсаційні виплати. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати мають переважно одноразовий або спеціальний характер і можуть охоплювати винагороди за підсумками роботи, премії за спеціальними системами, матеріальну допомогу та інші виплати, передбачені колективними договорами або локальними нормативними актами підприємства [2; 40].

Водночас фонд оплати праці не є тотожним системі оплати праці. Фонд характеризує плановий або фактичний обсяг і структуру фінансових ресурсів, спрямованих на винагородження працівників, тоді як система оплати праці

визначає принципи, норми, форми, показники та процедури розподілу цих ресурсів між окремими категоріями персоналу. Тому однаковий обсяг фонду оплати праці може забезпечувати різні економічні, соціальні та мотиваційні результати залежно від обґрунтованості тарифних співвідношень, структури гарантованої і змінної частин винагороди, прозорості преміювання та відповідності виплат складності, відповідальності й результативності праці [26; 27].

Для підприємства фонд оплати праці одночасно виступає складовою витрат, інструментом реалізації кадрової політики та ресурсною основою відтворювальної, мотиваційної, соціальної й інвестиційної функцій оплати праці. Ефективність його формування і використання доцільно оцінювати не за абсолютним розміром або темпами скорочення, а за динамікою структури виплат, співвідношенням із продуктивністю праці, доданою вартістю, собівартістю, якістю результатів, кадровою стійкістю та реальними доходами працівників [19; 26]. Такий підхід дає змогу розглядати фонд оплати праці не лише як обліково-статистичний показник, а як важливий параметр економічної та соціальної результативності системи оплати праці підприємства.

Функції оплати праці не можуть реалізовуватися ізольовано. Надмірне домінування витратно-оптимізаційного підходу спричиняє зниження винагороди, втрату кваліфікованого персоналу, зростання плинності й прихованих витрат на заміщення працівників. Орієнтація лише на стимулювання кількісного результату може погіршувати якість і безпеку. Збільшення гарантованих виплат без урахування продуктивності та фінансової спроможності підприємства послаблює економічну стійкість. Тому ефективна система повинна підтримувати баланс відтворення, мотивації, справедливості та результативності.

З огляду на багатофункціональну природу оплати праці її результативність доцільно оцінювати з позицій узгодження інтересів працівника, роботодавця та суспільства. Реалізація кожної функції формує відповідні економічні, соціальні та поведінкові наслідки, сукупність яких визначає якість системи винагородження.

Узагальнення очікуваних результатів реалізації основних функцій оплати праці наведено в таблиці 1.3.

**Таблиця 1.3**

**Функції оплати праці та результати їх реалізації для працівника, роботодавця й суспільства**

| <b>Функція</b> | <b>Очікуваний результат для працівника</b>                                          | <b>Очікуваний результат для роботодавця</b>                                     | <b>Суспільно-економічний ефект</b>                                                     |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Відтворювальна | Достатній реальний дохід, відновлення працездатності, підтримання домогосподарства. | Стабільна працездатність персоналу, зниження виснаження та вимушеної плінності. | Відтворення робочої сили, зменшення бідності серед працюючих.                          |
| Мотиваційна    | Розуміння залежності винагороди від внеску, компетентності та результату.           | Зростання продуктивності, якості, відповідальності й ініціативності.            | Підвищення ефективності використання трудового потенціалу.                             |
| Регулювальна   | Можливість вибору конкурентного робочого місця та професійної мобільності.          | Залучення і утримання працівників потрібної кваліфікації.                       | Рациональніший розподіл робочої сили між сферами, професіями і регіонами.              |
| Соціальна      | Рівна оплата за працю рівної цінності, недискримінація, передбачуваність.           | Довіра, зниження конфліктності, зміцнення репутації роботодавця.                | Соціальна згуртованість і легітимність розподільчих відносин.                          |
| Оптимізаційна  | Стійкість виплат і збереження робочих місць.                                        | Рациональне співвідношення витрат на працю та отриманих результатів.            | Зростання конкурентоспроможності й податкової бази без погіршення трудових стандартів. |
| Інвестиційна   | Можливість фінансувати освіту, здоров'я і розвиток компетентностей.                 | Накопичення специфічного людського капіталу та інноваційна спроможність.        | Підвищення якості людського капіталу та довгострокової продуктивності економіки.       |

*Джерело: авторське узагальнення на основі [13; 22-33].*

Наведене узагальнення підтверджує, що ефективність системи оплати праці визначається комплексною реалізацією її функцій, а не максимізацією окремого економічного або соціального результату. Порушення балансу між відтворювальною, мотиваційною, регулювальною, соціальною, оптимізаційною та інвестиційною функціями знижує стійкість трудових відносин і послаблює мотиваційний вплив винагороди. Особливого значення за таких умов набуває система стимулів, що визначає сприйняття працівниками зв'язку між трудовим внеском, результатами діяльності та отриманою винагородою.

Мотиваційна спроможність оплати праці визначається не самим фактом грошової виплати, а система стимулів. Теорія справедливості Дж. С. Адамса пояснює, що працівники оцінюють винагороду через співвідношення власного внеску й отриманого результату та порівнюють його з аналогічним співвідношенням інших осіб [25]. Тому однаковий номінальний розмір виплат може мати різний мотиваційний ефект залежно від прозорості критеріїв, обґрунтованості диференціації та довіри до процедури ухвалення рішень. Для підприємства це означає необхідність забезпечувати не лише розподільчу, а й процедурну та інформаційну справедливість.

Емпіричні дослідження підтверджують, що результативна оплата може підвищувати продуктивність, але її ефект залежить від можливості достовірно виміряти результат і відсутності стимулів до погіршення якості. У класичному дослідженні Е. Лазіра перехід від погодинної оплати до відрядної супроводжувався істотним зростанням продуктивності, яке було пов'язане як зі зміною поведінки працівників, так і з відбором більш продуктивного персоналу [37]. Водночас метааналіз К. Серазолі, Дж. Ніклін і М. Форда засвідчив, що внутрішня мотивація та зовнішні стимули спільно пояснюють результати діяльності, причому прямі стимули сильніше пов'язані з кількісною результативністю, а внутрішня мотивація – з якістю виконання [38]. Отже, змінна оплата повинна підкріплювати, а не витісняти професійну відповідальність, орієнтацію на якість і довгострокові цілі.

Макроекономічна значущість оплати праці підтверджується динамікою реальних заробітків і збереженням нерівномірності їх зростання між країнами. За оновленими оцінками Міжнародної організації праці, у 2020 р. глобальна реальна заробітна плата зросла на 1,5 %, а у 2021 р. – на 1,8 %. Водночас ці показники необхідно інтерпретувати обережно, оскільки під час пандемії COVID-19 вибуття значної частини низькооплачуваних працівників із зайнятості спричинило композиційний ефект і статистично підвищило середній рівень заробітної плати. У 2022 р. прискорення інфляції зумовило скорочення глобальної реальної заробітної плати на 0,9 %, що стало першим від'ємним значенням у часовому ряді МОП із початку публікації відповідних глобальних оцінок. У 2023 р. реальні заробітки

відновили зростання на рівні 1,8%, а попередня оцінка за 2024 р. становила 2,7%. Водночас виключення Китаю з розрахунків знижує значення показника в усі аналізовані роки, що засвідчує вагомий вплив цієї країни на глобальну динаміку [39].

**Таблиця 1.4**

**Динаміка середньорічних темпів зміни глобальної реальної місячної заробітної плати у 2020–2024 роках**

| Показник                                                                | 2020<br>р. | 2021<br>р. | 2022<br>р. | 2023<br>р. | 2024<br>р. | Інтерпретація                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Темп зміни глобальної реальної заробітної плати, %                      | 1,5        | 1,8        | –0,9       | 1,8        | 2,7        | Після статистично позитивної, але деформованої композиційним ефектом динаміки 2020–2021 рр. у 2022 р. відбулося скорочення купівельної спроможності заробітної плати. У 2023–2024 рр. зафіксовано її відновлення. |
| Темп зміни глобальної реальної заробітної плати без урахування Китаю, % | 1,1        | 0,8        | –1,5       | 1,3        | 2,3        | Нижчі значення впродовж усього періоду підтверджують істотний вплив динаміки заробітної плати в Китаї на глобальні середні показники та неоднорідність відновлення реальних доходів між країнами.                 |

*Примітка. Показники за 2024 р. є попередніми (за 1 півріччя) та визначені МОП шляхом зіставлення даних за перші два квартали 2024 р. із відповідним періодом 2023 р. Історичні оцінки можуть уточнюватися в наступних виданнях унаслідок оновлення національних статистичних даних, перегляду вибірки країн і методичних параметрів розрахунку.*

*Джерело: складено автором за даними Міжнародної організації праці [39, рис. 3.1].*

Наведена динаміка засвідчує, що номінальне підвищення заробітної плати не може вважатися достатнім критерієм ефективності системи винагородження. Її оцінювання має враховувати зміну споживчих цін, реальну купівельну спроможність трудових доходів, нерівномірність їх розподілу, стабільність формальної зайнятості та відмінності між країнами й групами працівників. Відновлення середньосвітових темпів зростання реальної заробітної плати після інфляційного шоку 2022 р. не означає автоматичного відновлення доходів усіх працівників, оскільки агрегований показник приховує істотну регіональну та структурну неоднорідність.

Структура заробітної плати є важливою, але не вичерпною характеристикою системи оплати. Відповідно до національного законодавства та Інструкції зі статистики заробітної плати до фонду заробітної плати належать

основна заробітна плата, додаткова заробітна плата та інші заохочувальні й компенсаційні виплати [2; 40]. Основна частина виконує гарантувальну й кваліфікаційно-диференціювальну функції; додаткова компенсує особливі режими та умови праці й винагороджує додатковий внесок; змінні заохочувальні виплати спрямовують поведінку на досягнення визначених результатів. Однак реальна якість системи залежить від того, наскільки обґрунтовано визначено базові ставки, які показники використовуються для преміювання, чи є правила зрозумілими та чи забезпечено своєчасність виплат.

Управлінська автономія підприємства у сфері оплати праці не є абсолютною. Вона обмежена державними мінімальними гарантіями, принципами недискримінації, вимогами щодо строків і форм виплати, колективними угодами та локальними нормативними актами. Водночас саме на рівні підприємства відбувається конкретизація тарифних ставок, посадових окладів, відрядних розцінок, доплат, надбавок, показників преміювання й процедур оцінювання. Тому система оплати праці має інституційно-ієрархічну будову: зовнішнє регулювання формує обов'язкові межі, ринок праці задає орієнтири конкурентності, а підприємство проєктує конкретний механізм відповідно до технології, стратегії та кадрової структури.

Важливо розмежовувати економію коштів на оплату праці та підвищення ефективності витрат на працю. Перша може досягатися простим обмеженням чисельності, ставок або змінних виплат, але супроводжуватися зниженням якості, втратою компетентностей і зростанням плинності. Друга передбачає збільшення результату на одиницю витрат за одночасного забезпечення конкурентної, справедливої й передбачуваної винагороди. Отже, критерієм оптимальності є не мінімізація фонду оплати праці, а стійке співвідношення між витратами, продуктивністю, якістю, кадровою стабільністю та соціальними результатами.

Для систематизації взаємозв'язків запропоновано *концептуальну модель оплати праці як відкритого організаційно-економічного механізму* (рис. 1.1), вхідними параметрами якої є інституційно-ринкові та організаційно-виробничі



умови, під впливом яких формується система оплати праці підприємства.



**Рис. 1.1. Концептуальна модель функціонування системи оплати праці підприємства**

*Джерело: розроблено автором.*

Її центральний блок охоплює принципи винагородження, структуру виплат, методи диференціації, а також процедури встановлення, нарахування та перегляду винагороди. Функціонування системи зумовлює три взаємопов'язані групи результатів: рівень відтворення і добробуту працівника, характер його трудової поведінки та результати діяльності підприємства. Якість системи оплати праці визначається збалансованістю трьох інтегральних критеріїв – справедливості, продуктивності та стійкості. Механізм зворотного зв'язку забезпечує своєчасне коригування тарифних ставок, норм праці, показників преміювання та інших правил винагородження відповідно до результатів моніторингу.

Справедливість системи оплати праці доцільно розглядати у внутрішньому, зовнішньому та процедурному вимірах. Внутрішня справедливість передбачає обґрунтовану диференціацію винагороди залежно від складності, відповідальності

та умов праці, а також рівня компетентностей, необхідних для виконання відповідної роботи. Зовнішня справедливість характеризує відповідність рівня оплати ринковій вартості праці та спроможність підприємства залучати й утримувати працівників необхідної кваліфікації [26, с. 253]. Процедурна справедливість відображає зрозумілість, послідовність, прозорість і неупередженість правил установлення та перегляду виплат. Порушення будь-якого із зазначених вимірів знижує довіру працівників до системи навіть за відносно високого середнього рівня заробітної плати.

Критерій продуктивності характеризує наявність економічно обґрунтованого зв'язку між винагородою працівника та цінністю створеного ним результату. Водночас цей зв'язок не слід зводити до прямої пропорційності між обсягом виробітку і розміром заробітку. У разі виконання складної, колективної або ризикованої праці система оцінювання має поєднувати показники обсягу, якості, строків, безпеки, раціональності використання ресурсів та спільного результату. Ігнорування такої багатокритеріальності може спричинити орієнтацію працівників на максимізацію виробітку за рахунок погіршення якості, надмірної інтенсивності праці або перенесення виробничих ризиків на персонал.

Стійкість відображає здатність підприємства виконувати зобов'язання щодо оплати праці у довгостроковій перспективі, своєчасно переглядати рівень винагороди з урахуванням інфляційної динаміки та змін на ринку праці, одночасно зберігаючи економічно прийнятну структуру витрат. Стійка система не може ґрунтуватися на постійних дискреційних преміях, непрозорих управлінських рішеннях або систематичному заниженні гарантованої частини заробітної плати. Її функціонування потребує прогнозованого фонду оплати праці, формалізованих правил нарахування виплат, наявності резервів для виконання компенсаційних зобов'язань і регулярного аналізу економічної та соціальної результативності.

Запропонована модель може бути використана як методична основа комплексної діагностики системи оплати праці підприємства. Оцінюванню підлягають конкурентоспроможність базових ставок, відповідність диференціації винагороди складності та цінності робіт, співвідношення гарантованої і змінної

частин оплати, прозорість показників преміювання, своєчасність виплат, сприйняття працівниками справедливості, взаємозв'язок між динамікою витрат на працю, продуктивністю та якістю, а також вплив системи на плинність кадрів, залучення працівників і розвиток їхніх компетентностей. Така багатокритеріальна логіка узгоджується з підходами до оцінювання гідної оплати праці, за якими поряд із рівнем винагороди враховуються її достатність, диференціація, своєчасність, прозорість і якість договірного регулювання [31].

Узагальнення наведених положень дає підстави трактувати оплату праці як складний соціально-економічний механізм, що поєднує розподіл створеної вартості, відтворення робочої сили, регулювання ринку праці, мотивацію персоналу та забезпечення результативності підприємства. Заробітна плата є центральним, але не єдиним елементом цього механізму, оскільки її рівень і структура формуються під впливом нормативно-правових, ринкових, договірних та внутрішньоорганізаційних чинників. Тому аналіз оплати праці має охоплювати не лише фактичні виплати, а й принципи їх формування, процедури перегляду та результати функціонування системи.

Економічна природа оплати праці безпосередньо пов'язана зі створенням і розподілом доданої вартості. Праця не може розглядатися як ресурс, вартість якого допустимо необмежено знижувати без втрати виробничого потенціалу. Винагорода, нижча за рівень, необхідний для відтворення та професійного розвитку працівника, спричиняє відкладені витрати у вигляді погіршення здоров'я, зниження залученості, дефіциту компетентностей, посилення трудової міграції та неформальної зайнятості [26, с. 234]. Водночас підвищення виплат, не підкріплене продуктивністю та фінансовими результатами, обмежує інвестиційні можливості підприємства. Розподіл коштів на оплату праці має ґрунтуватися на балансі між доходами працівників, відтворенням капіталу та потребами розвитку.

Принцип рівної оплати за працю рівної цінності не передбачає механічної однаковості заробітків. Обґрунтована диференціація може враховувати складність, відповідальність, умови праці, дефіцитність компетентностей, якість і результативність роботи [8; 26]. Несправедливою є не сама відмінність у виплатах,

а відмінність, що не має прозорого зв'язку з характеристиками роботи або ґрунтується на дискримінаційних ознаках. Відповідно, система має забезпечувати горизонтальну справедливість – зіставну винагороду за рівноцінну працю – і вертикальну справедливість – обґрунтоване зростання оплати зі збільшенням складності та цінності роботи.

З позицій теорії людського капіталу заробітна плата виконує споживчу та інвестиційну функції. Стабільний дохід створює можливості для підтримання здоров'я, підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок, а для роботодавця конкурентна винагорода є засобом збереження знань, досвіду й організаційної пам'яті. Тому витрати на оплату праці доцільно аналізувати разом із витратами на добір, адаптацію, навчання персоналу та втратами від незаповнених вакансій. За такого підходу заробітна плата постає не лише складовою собівартості, а й інвестицією, результативність якої проявляється у продуктивності, якості та кадровій стійкості.

Важливими характеристиками системи є своєчасність, передбачуваність і збереження реальної купівельної спроможності винагороди. Затримка виплат або тривале неврахування інфляційної динаміки порушують відтворювальну функцію навіть за формально конкурентного рівня заробітної плати. Для роботодавця це зумовлює необхідність планування фонду оплати праці, визначення порядку перегляду ставок і розмежування постійних та змінних зобов'язань.

Організаційний ефект системи оплати праці визначається поведінковими сигналами, які вона формує. Винагорода лише за обсяг орієнтує на кількість; стимулювання строків без урахування якості може спричиняти дефекти; переважання індивідуальних показників у взаємозалежній роботі послаблює кооперацію [15, с. 89]. Тому винагорода має бути пов'язана з результатами, на які працівник реально може впливати, а за високої взаємозалежності робіт доцільно поєднувати індивідуальні, групові та загальноорганізаційні показники. Керованість системи потребує оптимального співвідношення деталізації та зрозумілості: надмірна кількість доплат і коефіцієнтів ускладнює правила, тоді як надто спрощена модель не враховує відмінностей у складності та результативності праці.

З методичного погляду систему оплати праці доцільно оцінювати як взаємозв'язок вхідних параметрів, управлінських процесів і результатів. До вхідних параметрів належать законодавчі гарантії, ринкові орієнтири, фінансові можливості підприємства, характеристики робочих місць і компетентностей [41]. Процесний блок охоплює нормування, оцінювання робіт, тарифікацію або грейдування, установлення змінних показників і погодження правил. Результативний блок має включати рівень і структуру заробітної плати, продуктивність, якість, плинність, вакантність, задоволеність персоналу, дотримання строків виплати та співвідношення темпів зміни винагороди з результатами діяльності.

Таблиця 1.5

**Критерії та діагностичні індикатори оцінювання ефективності системи  
оплати праці підприємства**

| <b>Критерій оцінювання</b>      | <b>Зміст критерію</b>                                                                                     | <b>Орієнтовні діагностичні індикатори</b>                                                                                             |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Достатність і відтворення       | Спроможність винагороди забезпечувати реальний трудовий дохід і відновлення робочої сили.                 | Реальна заробітна плата; співвідношення з мінімальними гарантіями та ринковою медіаною; частка працівників із низькою оплатою.        |
| Внутрішня справедливість        | Обґрунтованість диференціації залежно від цінності, складності, відповідальності та умов роботи.          | Діапазон ставок; відповідність розрядів або грейдів оцінці робіт; кількість необґрунтованих винятків.                                 |
| Зовнішня конкурентність         | Відповідність винагороди попиту й пропозиції на релевантному ринку праці.                                 | Позиціонування ставок відносно ринку; тривалість закриття вакансій; частка відмов через рівень оплати; плинність дефіцитних фахівців. |
| Мотиваційна дієвість            | Зрозумілий і контрольований працівником зв'язок між внеском, результатом та змінною винагородою.          | Частка змінної оплати; досяжність і селективність показників; кореляція виплат із продуктивністю та якістю; сприйняття прозорості.    |
| Економічна ефективність         | Стійке співвідношення витрат на працю з обсягом, якістю та вартістю створеного результату.                | Витрати на працю на одиницю результату; продуктивність; частка фонду оплати праці у витратах і доданій вартості; витрати плинності.   |
| Своєчасність і передбачуваність | Виконання зобов'язань у визначені строки та наявність зрозумілих процедур перегляду.                      | Заборгованість; кількість затримок; періодичність перегляду ставок; стабільність гарантованої частини.                                |
| Процедурна прозорість           | Документованість, доступність і неупередженість процедур установлення та зміни оплати.                    | Наявність положення про оплату і преміювання; поінформованість працівників; кількість скарг і трудових спорів; аудит рішень.          |
| Адаптивність і стійкість        | Здатність системи реагувати на технологічні, ринкові та організаційні зміни без втрати балансу інтересів. | Швидкість оновлення норм і показників; сценарне планування фонду; частка неконтрольованих дискреційних виплат; кадрова стійкість.     |

*Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [9; 15-38].*

Наведена система критеріїв формує місток між теоретичним і прикладним рівнями дослідження. Вона дає змогу в подальшому не обмежувати аналіз середньою заробітною платою або структурою фонду, а встановити, наскільки конкретна система забезпечує відтворення працівників, справедливу диференціацію, конкурентність на ринку праці, мотиваційний зв'язок, економічну результативність і процедурну довіру. Для будівельних підприємств зазначені критерії мають бути конкретизовані з урахуванням проєктного характеру виробництва, сезонності, бригадної взаємозалежності, кошторисних обмежень та підвищених вимог до якості й безпеки, що становить предмет наступного підрозділу.

Отже, проведене теоретико-методичне узагальнення дає підстави розглядати систему оплати праці як відкритий організаційно-економічний механізм, ефективність якого визначається узгодженістю інституційних вимог, ринкових орієнтирів, внутрішніх процедур і результатів трудової діяльності. Запропоновані критерії та діагностичні індикатори створюють методичне підґрунтя для комплексного оцінювання достатності, справедливості, конкурентоспроможності, мотиваційної дієвості та економічної стійкості системи оплати праці. Їх подальша конкретизація з урахуванням проєктного характеру виробництва, сезонності, бригадної організації робіт, кошторисних обмежень і підвищених вимог до безпеки становить наступне завдання нашого дослідження.

## **1.2. Особливості формування систем оплати праці на будівельних підприємствах**

Сформоване у попередньому підрозділі розуміння оплати праці як інституційно врегульованої системи соціально-економічних відносин потребує галузевої конкретизації. На будівельному підприємстві правила перетворення трудового внеску на винагороду визначаються не лише загальними закономірностями ринку праці, фінансовими можливостями роботодавця та вимогами законодавства. Вони залежать від просторової розосередженості робіт, проєктного характеру виробництва, змінності складу виконавців, технологічної послідовності операцій, кошторисного обмеження витрат, підвищеного рівня

виробничих ризиків і необхідності одночасно забезпечувати строки, якість та безпеку. Саме тому система оплати праці у будівництві не може бути механічним перенесенням універсальної тарифної або преміальної моделі, а має формуватися конфігурація взаємопов'язаних інструментів, адаптованих до виду робіт, категорії персоналу, фази реалізації об'єкта і ступеня керованості результату [9].

У науковій літературі економіка будівництва розглядається як сфера, у якій кінцевий продукт є територіально закріпленим, виробничий процес переміщується між об'єктами, а виконання робіт організовується у межах неповторних або обмежено повторюваних проєктів. На відміну від серійного виробництва, будівельне підприємство не підтримує стабільний потік однорідної продукції: воно постійно перебудовує комбінацію трудових, матеріальних і технічних ресурсів відповідно до конструктивних рішень, календарного графіка та умов конкретного майданчика [42]. Відповідно, це зумовлює нерівномірність завантаження працівників і робить оплату праці чутливою до організаційних збоїв, які не завжди залежать від самого виконавця: несвоєчасного постачання матеріалів, затримки проєктних рішень, відсутності фронту робіт, простоїв техніки, погодних обмежень або неузгодженості суміжних підрядників. Тому система оплати праці має передбачати механізми розмежування результатів, контрольованих працівником, і втрат робочого часу, спричинених організаційними, технологічними або зовнішніми чинниками, щоб не допустити необґрунтованого перенесення виробничих ризиків на персонал.

А. Дюбуа та Л.-Е. Гадде характеризують будівельну галузь як слабо зв'язану систему, у якій усередині окремого проєкту операції технологічно взаємозалежні, але між постійними організаціями, тимчасовими командами та ланцюгами постачання зберігається значна автономність. Така структура допомагає гнучко реагувати на невизначеність конкретного об'єкта, однак ускладнює накопичення знань, стандартизацію процесів і довгострокове підвищення продуктивності [43]. Для системи оплати праці це означає, що індивідуальний результат працівника часто неможливо відокремити від результатів бригади, майстра, суміжних виконавців і забезпечувальних служб.

Винагорода, прив'язана лише до фізичного обсягу виконаної операції, може бути формально точною, але економічно несправедливою, якщо не враховує доступність ресурсів, якість попередніх робіт і технологічні обмеження.

Сучасний розвиток проектно-орієнтованих бізнес-моделей у будівництві посилює залежність оплати праці від життєвого циклу об'єкта. Дослідження Й. Гольтстрьома, С. С. Кенлінд і Т. Норда показує, що ефективність проектної бізнес-моделі визначається узгодженням технічних, економічних, соціальних та екологічних складових, а також здатністю координувати учасників навколо спільної ціннісної пропозиції [44]. У площині винагородження це потребує переходу від ізолюваного преміювання за виробіток до системи показників, яка відображає дотримання графіка, якість, ресурсну ефективність, безпеку, взаємодію і завершення контрольних етапів. Водночас частка змінної оплати не повинна створювати надмірного ризику нестабільності доходу для працівника, особливо на підготовчих і перехідних фазах проекту.

Галузеву специфіку формування систем оплати праці доцільно розглядати через причинно-наслідковий зв'язок між властивістю будівельного виробництва, її впливом на трудовий процес і вимогою до системи винагородження. Такий підхід відрізняється від описового переліку особливостей тим, що кожна характеристика безпосередньо перетворюється на принцип проектування системи оплати (табл. 1.6). Нормативно-інституційна основа системи оплати праці будівельного підприємства формується на декількох рівнях. На державному рівні Закон України «Про оплату праці» і Кодекс законів про працю України визначають структуру заробітної плати, мінімальні гарантії, загальні правила встановлення форм і систем оплати, строки виплати та обмеження дискримінації [2-3]. На галузевому рівні чинна Галузева угода на 2025-2027 роки конкретизує соціально-трудова гарантії для будівництва і промисловості будівельних матеріалів [45]. На рівні підприємства колективний договір, положення про оплату праці та преміювання, штатний розпис, тарифні сітки або грейдові структури визначають конкретні співвідношення і процедури. На рівні проекту ці правила взаємодіють із кошторисною документацією, договірною ціною, календарним планом та нарядами



на виконання робіт.

**Таблиця 1.6**

**Ключові галузеві детермінанти формування систем оплати праці на  
будівельних підприємствах**

| <b>Галузева детермінанта</b>                                   | <b>Вплив на організацію праці</b>                                                                                              | <b>Вимоги до системи оплати праці</b>                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проектний, тимчасовий і сезонний характер виробництва          | Зміна обсягів робіт, чисельності персоналу та потреби у професіях залежно від фази проєкту і сезону                            | Диференціація систем оплати за категоріями персоналу та етапами проєкту; поєднання гарантованої і змінної частин; механізми утримання ключових працівників     |
| Територіальна мобільність і варіативність умов виконання робіт | Переміщення працівників між об'єктами, регіональні відмінності ринку праці, вплив погодних і виробничих умов на трудомісткість | Компенсація мобільності; регіональне коригування ставок; застосування поправочних коефіцієнтів і регулярний перегляд норм праці                                |
| Технологічна послідовність і бригадна взаємозалежність         | Результат працівника залежить від готовності фронту робіт, постачання ресурсів і діяльності інших виконавців                   | Поєднання індивідуальних і колективних показників; формалізований розподіл бригадного заробітку; виключення з оцінювання неконтрольованих працівником простоїв |
| Кошторисно-контрактне обмеження витрат                         | Фонд оплати праці формується в межах договірної ціни, тоді як фактичні умови можуть відрізнитися від розрахункових             | Розмежування кошторисної заробітної плати, бюджету фонду оплати праці та індивідуального заробітку; контроль відхилень і формування резерву на ризики          |
| Підвищені вимоги до якості та безпеки                          | Орієнтація лише на швидкість і виробіток може спричинити порушення технології, дефекти та виробничі ризики                     | Використання показників якості й безпеки як обов'язкових умов преміювання; застосування обмежувальних коефіцієнтів                                             |
| Багаторівнева взаємодія генпідрядників і субпідрядників        | На одному об'єкті можуть застосовуватися різні правила оплати, обліку часу та приймання робіт                                  | Узгодження мінімальних стандартів; визначення відповідальності сторін; контроль своєчасності виплат і прозорості обліку                                        |
| Висока професійна диференціація та дефіцит компетентностей     | Потреба у працівниках різної кваліфікації, спеціалізації та рівня відповідальності                                             | Диференціація ставок за складністю й кваліфікацією; надбавки за дефіцитні компетентності; стимулювання навчання та сертифікації                                |

*Джерело: систематизовано та узагальнено автором на основі [9; 42–44].*

Важливо розмежовувати три економічні величини, які в практиці нерідко помилково ототожнюються. Кошторисна заробітна плата є розрахунковою складовою вартості будівництва та використовується під час формування інвесторської кошторисної документації і договірної ціни. Фонд оплати праці підприємства або конкретного проєкту є управлінським бюджетом фактичних

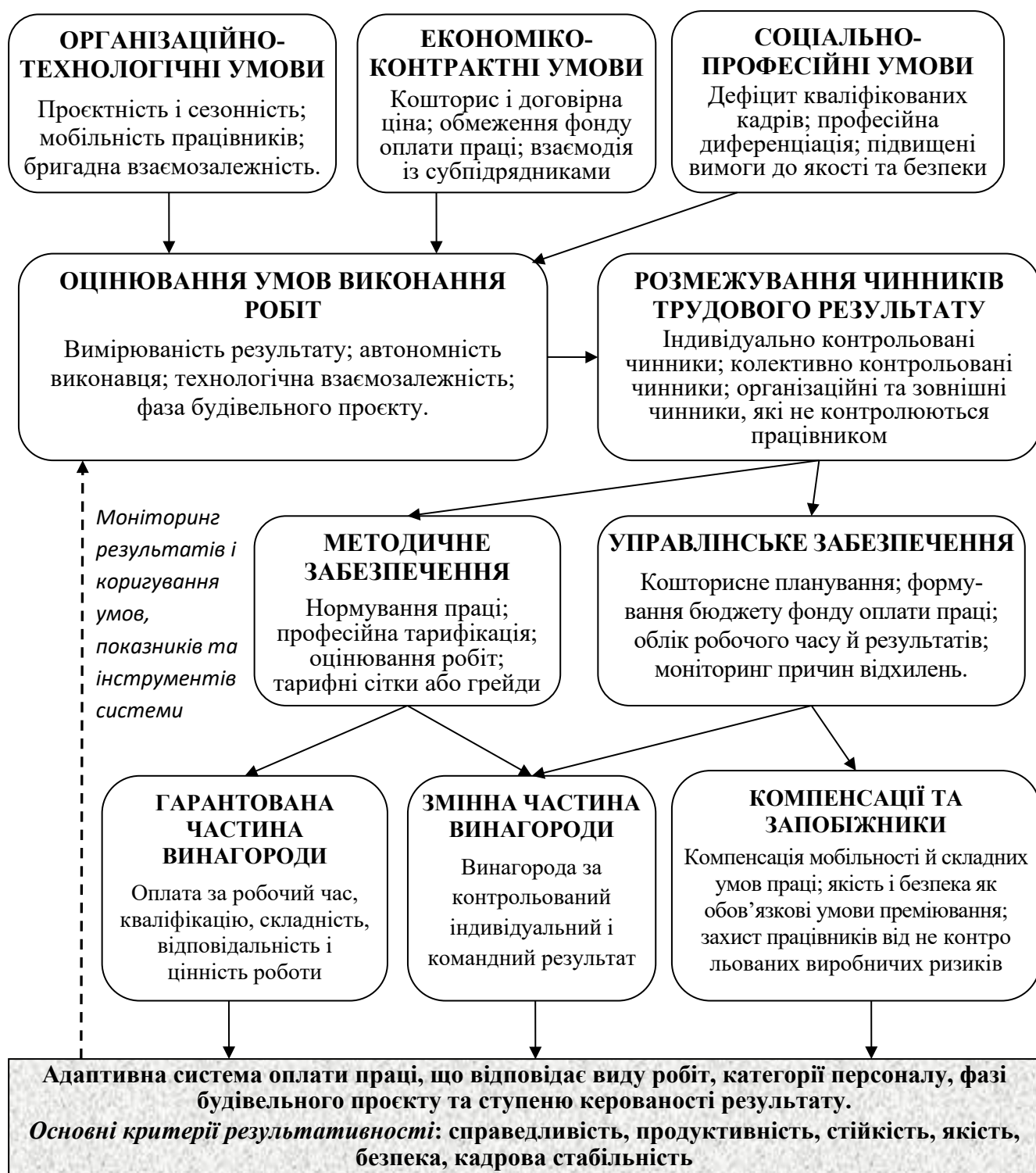
виплат персоналу з урахуванням структури зайнятості, режимів роботи, доплат, премій і соціальних зобов'язань. Індивідуальна заробітна плата – це нарахована працівникові винагорода відповідно до фактично відпрацьованого часу, виконаного обсягу, кваліфікації, умов і результатів праці. Розмір кожної наступної величини залежить від попередньої, але не визначається нею автоматично. Нерозуміння цього розмежування породжує ситуацію, коли кошторисний норматив сприймається як готова тарифна ставка або, навпаки, фактичні виплати не узгоджуються з бюджетом проєкту.

Запропоноване розмежування має практичне значення для контролю економічної обґрунтованості оплати. На стадії планування воно дозволяє перевірити, чи відповідає закладена в ціні проєкту трудова складова очікуваній трудомісткості та регіональній вартості праці. На стадії виконання – виявити відхилення фонду оплати праці, спричинені зміною строків, структури робіт, понаднормовою зайнятістю або залученням субпідрядників. На індивідуальному рівні – забезпечити прозорий зв'язок між правилами підприємства і конкретним нарахуванням. Така трирівнева логіка є особливо важливою для проєктів із фіксованою договірною ціною, де економія на оплаті праці може короткостроково покращити маржу, але водночас збільшити плинність, дефекти, переробки та ризик зриву строків.

Виявлені взаємозв'язки дають змогу представити формування системи оплати праці на будівельному підприємстві як послідовний процес трансформації галузевих детермінант у вимоги до систем винагород. Реалізація цих вимог забезпечується за допомогою нормування праці, професійно-кваліфікаційної диференціації, кошторисно-проєктного планування, нормативного регулювання, контролю результатів.

Запропонований механізм відображає послідовне перетворення організаційно-технологічних, економіко-контрактних і соціально-професійних особливостей будівництва на конкретні параметри системи оплати праці. Його центральною ланкою є оцінювання умов виконання роботи та розмежування індивідуально контрольованих, колективних і зовнішніх чинників результату, що

запобігає необґрунтованому перенесенню виробничих ризиків на працівника (рис.1.2).



**Рис. 1.2. Причинно-наслідковий механізм формування системи оплати праці на будівельному підприємстві**

*Джерело: розроблено автором на основі [2–3; 45–48].*

На основі нормування, професійної диференціації, кошторисного планування та достовірного обліку формується системи винагороди, яка поєднує

гарантовану і змінну частини, компенсаційні виплати та запобіжники щодо якості й безпеки.

Ключовою ланкою між технологією будівельного виробництва й оплатою є нормування праці. Чинне Положення з організації нормування праці у будівництві визначає нормування як функцію управління, що охоплює встановлення науково обґрунтованих затрат робочого часу, застосування норм під час організації виробництва, планування чисельності та розрахунку оплати [46]. Для будівельних, монтажних і ремонтно-будівельних процесів використовують норми часу, виробітку, обслуговування і чисельності; найпоширенішими для робітників залишаються норми часу, на базі яких установлюють відрядні розцінки. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, випуск 64, задає вимоги до змісту робіт, знань і кваліфікації за будівельними професіями та створює основу тарифікації [47].

У загальному вигляді норма виробітку є оберненою до норми часу:

$$H_B = \frac{T_{зм}}{H_ч}, \quad (1.1)$$

де  $H_B$  – норма виробітку за зміну;

$T_{зм}$  – тривалість зміни;

$H_ч$  – норма часу на одиницю роботи.

Відрядна розцінка за одиницю роботи може бути визначена як добуток годинної тарифної ставки відповідного розряду на норму часу. За виконання різноманітного комплексу робіт прямий відрядний зарібок доцільно розраховувати сумуванням добутків розцінок і фактичних обсягів:

$$З_{від} = \sum_{k=1}^m r_k q_k, \quad (1.2)$$

де  $З_{від}$  – прямий відрядний зарібок;

$r_k$  – розцінка за одиницю  $k$ -го виду робіт;

$q_k$  – прийнятий до оплати обсяг відповідного виду робіт;

$m$  – кількість видів робіт у наряді.

Економічна обґрунтованість розцінки залежить не лише від правильності

арифметичного розрахунку. Норма має відповідати фактичній технології, рівню механізації, складу ланки, умовам доступу до робочої зони, вимогам до якості та забезпеченості матеріалами. Якщо норми сформовані для організаційно-технічних умов, яких підприємство не забезпечує, відрядна система перетворює недоліки управління на втрату заробітку працівника. Тому локальне уточнення норм повинно ґрунтуватися на хронометражних спостереженнях, фотографії робочого часу, аналізі причин простоїв і зіставленні нормативної та фактичної трудомісткості. Перегляд розцінок не може використовуватися лише як спосіб зниження фонду оплати після зростання продуктивності, якщо це зростання стало результатом підвищення майстерності працівників або раціоналізаторських пропозицій.

Нормативне визначення вартості будівництва і кошторисної трудомісткості регулюється Настановою, затвердженою наказом Міністерства розвитку громад та територій України № 281 [48]. Кошторисний рівень створює фінансові межі проєкту, але не замінює внутрішньої системи оплати. Підприємство повинно трансформувати ресурсні та трудові параметри кошторису у планову чисельність, календар завантаження, тарифні ставки, бригадні завдання і преміальні умови. Для контролю фактичних виплат використовується структура фонду заробітної плати, визначена Інструкцією зі статистики заробітної плати: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата та інші заохочувальні й компенсаційні виплати [40]. Проте для управління недостатньо лише бухгалтерської класифікації; необхідно також розрізняти гарантовану, компенсаційну і результативну частини винагороди.

Гарантована частина повинна відображати цінність роботи, кваліфікацію, нормальну інтенсивність і відпрацьований час. Компенсаційна частина відшкодовує особливі умови, мобільність, роботу в нічний або понаднормовий час, шкідливі та небезпечні фактори відповідно до законодавства і колективних домовленостей. Результативна частина пов'язує винагороду з контрольованими результатами: виробітком, виконанням етапу, дотриманням графіка, якістю, економією ресурсів або командною ефективністю. Таке функціональне

розмежування запобігає поширеній помилці, коли обов'язкові компенсації подаються працівникові як премія, а змінна частина фактично використовується для доведення заробітку до ринкового рівня.

У працях А. М. Колота і С. О. Цимбалюк наголошено, що дієвість матеріальної мотивації визначається обґрунтованістю диференціації, зрозумілістю правил та сприйняттям справедливості, а не лише абсолютним розміром виплати [49]. Галузеві дослідження пов'язують проблеми оплати у будівництві з неповною реалізацією відтворювальної і стимулювальної функцій, нестійкістю доходів та обмеженістю соціальних пакетів [50]. Л. О. Згалат-Лозинська, М. М. Зінченко і Т. М. Іванова підкреслюють значення внутрішньогосподарського контролю, що має охоплювати нормативне забезпечення, планування, облік часу, правильність нарахувань, аналіз структури фонду та оцінювання ефективності його використання [51]. Сукупність цих положень підтверджує необхідність переходу від облікового підходу до проектування цілісного механізму винагородження.

У теорії та практиці організації оплати праці традиційно розрізняють дві базові форми – погодинну і відрядну. За погодинної форми розмір заробітку визначається тарифною ставкою або посадовим окладом і фактично відпрацьованим часом; до її основних систем належать проста погодинна, погодинно-преміальна, окладна та окладно-преміальна. Її застосування є доцільним для управлінських, інженерних, контрольних, ремонтних і забезпечувальних робіт, результати яких складно достовірно виміряти в натуральних одиницях або щодо яких пріоритетними є якість, безперервність процесу та безпека.

За відрядної форми заробіток залежить від прийнятого обсягу виконаних робіт і встановлених розцінок. Вона реалізується через пряму відрядну, непряму відрядну, відрядно-преміальну, відрядно-прогресивну, акордну та акордно-преміальну системи. Пряма відрядна система забезпечує безпосередній зв'язок між обсягом і винагородою; відрядно-преміальна доповнює основний заробіток премією за якість, строки, економію ресурсів або інші результати; непряма відрядна

може застосовуватися для допоміжних працівників, від діяльності яких залежить продуктивність основних бригад; відрядно-прогресивна передбачає підвищені розцінки за понаднормовий обсяг і потребує обмеженого застосування через ризики надмірної інтенсивності, дефектів і порушень безпеки. Акордна система орієнтує бригаду на завершення визначеного комплексу робіт у встановлений строк.

Вибір конкретної форми та системи оплати праці не повинен ґрунтуватися лише на галузевій традиції. Його необхідно узгоджувати з вимірюваністю результату, стабільністю організаційно-технічних умов, ступенем індивідуальної та бригадної відповідальності, можливістю працівника контролювати показники, а також із вимогами до якості й безпеки. За складної взаємозалежності робіт найбільш обґрунтованими є змішані моделі, що поєднують гарантовану погодинну або тарифну частину з індивідуальними, командними та проєктними показниками результативності.

Формування індивідуальної заробітної плати на будівельному підприємстві відбувається шляхом послідовної трансформації державних і галузевих гарантій, проєктно-контрактних параметрів та бюджету фонду оплати праці у конкретні форми й системи винагородження. Організаційно-економічну логіку такого переходу від інституційного рівня до нарахування винагороди окремому працівникові відображено на рис. 1.3.

Наведена модель (рис.1.3) засвідчує, що індивідуальна заробітна плата є результатом послідовного узгодження державних гарантій, галузевих домовленостей, проєктного бюджету, корпоративної політики та правил розподілу бригадного заробітку. На завершальному рівні вибір погодинної, відрядної або змішаної системи визначається характером роботи, можливістю вимірювання результату, ступенем індивідуальної відповідальності та технологічною взаємозалежністю виконавців. Така послідовність забезпечує зв'язок між фінансовими параметрами будівельного проєкту й фактичною винагородою працівника та створює основу для порівняння умов застосування окремих систем оплати праці.



**Рис. 1.3. Організаційно-економічна модель формування оплати праці на будівельному підприємстві**

*Джерело: розроблено автором на основі [2–3; 40; 46–47; 49; 52–53].*



Порівняльну характеристику основних систем та організаційних моделей оплати праці з позиції будівельного виробництва подано в табл. 1.7.

**Таблиця 1.7**

**Порівняльна характеристика систем оплати праці за умовами їх застосування у будівництві**

| <b>Система</b>                         | <b>Доцільні умови</b>                                                                               | <b>Переваги</b>                                                              | <b>Основні ризики</b>                                                                            | <b>Необхідні запобіжники</b>                                                                              |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проста погодинна (тарифна або окладна) | Результат не піддається прямому кількісному вимірюванню; необхідна постійна присутність             | Стабільність доходу, контроль якості, збереження ключового персоналу         | Слабкий зв'язок із результатом, ризик формального відпрацювання часу                             | Доповнення оцінкою виконання функцій, компетентностей і дисципліни                                        |
| Погодинно - преміальна                 | ІТП, майстри, оператори, ремонтний і забезпечувальний персонал                                      | Поєднання стабільності з результативністю                                    | Надмірна кількість КРІ, суб'єктивність премії                                                    | 3–5 контрольованих показників із визначеними вагами та джерелами даних                                    |
| Пряма відрядна                         | Повторювані, вимірювані роботи за стабільних умов                                                   | Прямий зв'язок заробітку з обсягом, простота розрахунку                      | Ризик гонитви за кількістю, перенапруження, приховані дефекти                                    | Приймання якості, коректні норми, обмеження максимальної інтенсивності                                    |
| Непряма відрядна                       | Оплата допоміжних працівників, результати яких безпосередньо впливають на виробіток основних бригад | Зацікавленість у безперервному й якісному обслуговуванні виробничого процесу | Залежність заробітку від результатів, які працівник контролює лише частково                      | Чітке визначення обслуговуваної зони, показників доступності техніки, часу реагування та причин простоїв  |
| Відрядно-прогресивна                   | Тимчасове стимулювання перевиконання обґрунтованих норм на критичних етапах проєкту                 | Посилений стимул до збільшення виробітку                                     | Надмірна інтенсивність, погіршення якості й безпеки, необґрунтоване зростання фонду оплати праці | Обмежений строк застосування, верхня межа прогресії, приймання якості, дотримання режиму праці та безпеки |
| Відрядно-преміальна                    | Вимірювані роботи, де важливі також строк, якість, економія                                         | Можливість багатокритеріального стимулювання                                 | Подвійне стимулювання того самого результату; складність правил                                  | Премія лише за додатковий результат; якість і безпека – блокувальні умови                                 |
| Акордна / акордно-преміальна           | Комплекс робіт із визначеним результатом, строком і бригадною відповідальністю                      | Орієнтація на завершення етапу; самокоординація бригади                      | Нерівномірний розподіл внеску; ризик економії на технології                                      | Поетапне приймання, прозорий розподіл заробітку, резерв на виправлення дефектів                           |

## Продовження табл.1.7

| Система                    | Доцільні умови                                                 | Переваги                                        | Основні ризики                                           | Необхідні запобіжники                                                                                       |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Колективна бригадна        | Висока технологічна взаємозалежність працівників               | Підтримує взаємодію та спільну відповідальність | Зрівнялівка, конфлікти через КТУ                         | Формалізований КТУ, право працівника ознайомитися з оцінкою, поєднання групових та індивідуальних критеріїв |
| Проектно-преміальна модель | Керівники проєктів, провідні фахівці, дефіцитні компетентності | Орієнтація на сукупний результат проєкту        | Відкладена винагорода, залежність від зовнішніх чинників | Контрольні етапи, проміжні виплати, виключення неконтрольованих ризиків                                     |

Джерело: систематизовано автором на основі [42; 46; 49–54].

Для бригадної організації праці принципове значення має порядок розподілу колективного заробітку. Розподіл лише пропорційно відпрацьованому часу не відображає відмінностей кваліфікації та внеску; застосування лише коефіцієнта трудової участі посилює суб'єктивність. Більш обґрунтованим є комбінований підхід, за якого базою виступає тарифний заробіток за відпрацьований час, а КТУ коригує його в межах заздалегідь установленого діапазону:

$$Z_i = \Phi б \cdot \frac{(T_i \cdot t_i \cdot КТУ_i)}{\sum (T_j \cdot t_j \cdot КТУ_j)}, \quad (1.3)$$

де  $Z_i$  – частина колективного заробітку  $i$ -го працівника, що розподіляється з урахуванням КТУ;

$\Phi б$  – частина колективного заробітку або премії бригади, що підлягає розподілу з урахуванням КТУ;

$T_i$  – тарифна ставка;

$t_i$  – фактично відпрацьований час;

$КТУ_i$  – коефіцієнт трудової участі;

$j = 1 \dots n$  – члени бригади.

КТУ не повинен компенсувати недоліки нормування або довільно змінювати гарантовану тарифну частину. Його доцільно використовувати для розподілу колективної премії або частини заробітку, а критерії підвищення

і зниження мають бути вичерпними: суміщення професій, виконання складнішої операції, наставництво, ініціативність, порушення технології, виправлення дефектів, недотримання дисципліни. Рішення щодо КТУ потрібно документувати, доводити до відома бригади й забезпечувати можливість обґрунтованого перегляду. Це перетворює КТУ з неформального інструменту влади майстра на механізм диференціації внеску.

Для погодинно-преміальних, акордно-преміальних та проєктних систем доцільно застосовувати багатокритеріальну модель. Водночас показники якості й безпеки мають не просто додавати невелику кількість балів, а обмежувати виплату премії, якщо результат досягнуто з порушенням технології або охорони праці. Узагальнений розрахунок змінної винагороди може мати вигляд:

$$П_i = П_{max_i} \cdot \left[ \sum (w_j \cdot x_{ij}) \right] \cdot K_{як} \cdot K_б, \quad (1.4)$$

де  $П_i$  – фактична премія;

$П_{max_i}$  – максимальна премія;

$w_j$  – вага  $j$ -го результативного показника,

$\sum w_j = 1$ ;  $x_{ij}$  – коефіцієнт виконання показника;

$K_{як}$  – коефіцієнт якості;

$K_б$  – коефіцієнт безпеки.

За критичного дефекту або грубого порушення безпеки відповідний коефіцієнт може дорівнювати нулю.

Запропонована формула не встановлює універсальних ваг, оскільки вони повинні залежати від категорії працівника і фази проєкту. Для робітничої бригади вагомішими можуть бути прийнятий обсяг та якість, для майстра – виконання тижневого плану, координація і відсутність переробок, для керівника проєкту – дотримання контрольних строків, бюджету, якості, безпеки та задоволеності замовника. Максимальний розмір премії також має відповідати ступеню впливу працівника на результат. Неприпустимо покладати на робітника ризик затримки, спричиненої проєктними змінами

або несвоєчасним фінансуванням, і водночас гарантувати премію керівникові, який мав можливість управляти цими чинниками.

Вибір показників повинен спиратися на підтверджені чинники продуктивності. Систематичний огляд і метааналіз Ф. Цзяня та співавторів охопив 27 емпіричних досліджень і систематизував 66 чинників у 12 групах. Найвагомими виявилися досвід і навички працівників, компетентність керівників, ефективна комунікація; значущими залишаються погодні умови, мотивація та технологічні зміни [54]. Це підтверджує, що продуктивність у будівництві не є функцією лише інтенсивності індивідуальної праці. Вона формується системою забезпечення, управління, кваліфікації та взаємодії. Відповідно, преміювання робітника не може компенсувати відсутність матеріалів, неякісне планування або слабку координацію.

Емпіричне дослідження С. Джохарі та К. Н. Джха підтвердило істотний зв'язок мотиваційних чинників із продуктивністю будівельної праці [55]. Ще у класичній праці В. Ф. Мелоні та Дж. М. Макфіллена було показано, що мотиваційні наслідки будівельної роботи визначаються змістом завдань, управлінською практикою, груповими відносинами та очікуваною винагородою [56]. Звідси випливає, що змінна оплата діє лише за умови організаційної спроможності підприємства: працівник має розуміти показники, реально впливати на них, отримувати своєчасний зворотний зв'язок і довіряти процедурі вимірювання.

Особливе місце у системі оплати праці будівельного підприємства посідає безпека. Переглянуте видання Кодексу практики МОП з безпеки і здоров'я у будівництві наголошує на необхідності спільної відповідальності урядів, роботодавців, працівників та їхніх представників за усунення, зменшення і контроль основних ризиків [57]. Матеріальне стимулювання безпечної поведінки може підтримувати профілактику, але премії, пов'язані лише з відсутністю зареєстрованих нещасних випадків, створюють небезпеку приховування травм. Тому доцільно оцінювати превентивні дії: проходження інструктажів, дотримання технологічних карт, використання засобів захисту,

повідомлення про небезпечні умови, закриття коригувальних заходів. Безпекові показники мають бути прозорими і не підміняти законодавчий обов'язок роботодавця забезпечити безпечні умови.

Подібна логіка стосується якості. Якщо відрядна або акордна система винагороджує лише швидкість, працівник одержує економічний стимул скорочувати операції, які не одразу помітні під час приймання: підготовку поверхні, контроль геометрії, витримування технологічних пауз, документування прихованих робіт. Унаслідок цього формальна продуктивність зростає, але підприємство несе витрати на переробки, гарантійні претензії й репутаційні втрати. Отже, прийнятий без дефектів обсяг, частка переробок і дотримання контрольних процедур повинні входити до системи оцінювання поряд із кількістю.

Дослідження Е. Лазіра засвідчило можливість істотного підвищення продуктивності після переходу до оплати за результат, але також показало роль зміни складу персоналу і відбору працівників [37]. Таким чином, зростання виробітку після впровадження відрядної системи може бути наслідком як посилення мотивації, так і залучення більш продуктивних працівників. Оцінюючи систему, необхідно відокремлювати ці ефекти та враховувати якість, безпеку, втому і плинність. М. Армстронг і Д. Браун також підкреслюють, що винагорода повинна підтримувати стратегію, цінності та справедливу поведінку, а не зводитися до набору короткострокових фінансових стимулів [32].

У проєктному середовищі результат залежить від узгодження інтересів багатьох учасників. Дослідження С. Менга і Б. Галлагера показує, що механізми стимулювання можуть впливати на проєктну результативність через співпрацю, розподіл ризиків і поведінку сторін контракту [58]. Для внутрішньої системи оплати це обґрунтовує використання спільних показників для керівника проєкту, виробничих підрозділів і ключових служб, аби уникнути локальної оптимізації. Наприклад, служба постачання не повинна преміюватися лише за зниження закупівельної ціни, якщо це

погіршує якість матеріалів і зупиняє бригади; виробничий підрозділ – лише за обсяг, якщо він створює дефекти для наступного етапу [60, с. 22]. Отже, система результативної оплати праці у будівництві має бути побудована на узгодженій ієрархії індивідуальних, командних і проєктних показників, що відображають реальний внесок кожного суб'єкта у створення кінцевого результату. Її ефективність залежить від збалансованості стимулів між підрозділами, прозорого розподілу відповідальності та недопущення ситуацій, за яких локальне досягнення одного показника погіршує строки, якість, безпеку або загальну економічну результативність проєкту.

Таблиця 1.8

### Ризики стимулювання у будівництві та механізми їх нейтралізації

| Ризик конструкції системи                         | Можливий наслідок                                                                   | Запобіжний механізм                                                                     |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Премія лише за обсяг                              | Прискорення робіт за рахунок якості, технологічних пауз або безпеки                 | Обсяг, прийнятий технічним контролем; $K_{\text{як}}$ і $K_{\text{б}}$ у формулі премії |
| Премія лише за строк                              | Приховування відставання, перенесення незавершених робіт, понаднормове навантаження | Контрольні етапи, якість завершення, дотримання режиму праці                            |
| Колективна премія без оцінки внеску               | Зрівнялівка, соціальне утриманство, конфлікти                                       | Тарифно-часова база, формалізований КТУ, індивідуальні мінімальні стандарти             |
| Індивідуальна відрядність за взаємозалежних робіт | Конкуренція замість кооперації, локальна оптимізація                                | Бригадний фонд і спільні показники завершення технологічного етапу                      |
| Премія за відсутність травм                       | Приховування інцидентів і небезпечних ситуацій                                      | Провідні превентивні показники; захист права повідомляти про небезпеку                  |
| Суб'єктивна оцінка керівника                      | Недовіра, фаворитизм, нестабільність правил                                         | Письмові критерії, джерела даних, колегіальний перегляд, апеляція                       |
| Надмірно велика змінна частина                    | Нестабільність доходу, короткострокова поведінка, виснаження                        | Достатня гарантована частина; ліміти змінної винагороди; довгострокові показники        |
| Незмінні норми за нових технологій                | Необґрунтований заробіток або демотивація                                           | Регулярна верифікація норм, хронометраж, участь працівників у перегляді                 |

*Джерело: авторське узагальнення на основі [32; 37; 54–60].*

Дослідження механізмів стимулювання безпеки у будівництві також підтверджують необхідність взаємовигідного балансу між економічними інтересами працівника та роботодавця [59; 61–62]. Звідси впливає важливий принцип: система оплати повинна винагороджувати не окремий локальний показник, а створення завершеного, якісного й безпечного результату в межах контрольованої зони відповідальності.

На підставі узагальнення галузевих особливостей пропонується конфігураційно-ситуаційний підхід до формування системи оплати праці будівельного підприємства. Його відмінність від традиційного вибору між погодинною та відрядною формами полягає у послідовному оцінюванні шести параметрів: вимірюваності результату; автономності виконавця; технологічної взаємозалежності; стабільності організаційних умов; критичності якості й безпеки; тривалості та фази проєкту. За кожним параметром визначається ступінь відповідності конкретної системи від 0 до 1, після чого розраховується інтегральний коефіцієнт узгодженості:

$$K_{yz} = \sum (a_m \cdot s_m), \quad \sum a_m = 1 \quad (1.5)$$

де  $K_{yz}$  – коефіцієнт узгодженості системи оплати з умовами роботи;

$a_m$  – вага  $m$ -го параметра;

$s_m$  – експертна оцінка відповідності системи за цим параметром у діапазоні від 0 до 1.

Коефіцієнт не призначений для механічного вибору системи за одним числом. Його функція – дисциплінувати управлінське рішення і зробити явними припущення, на яких воно ґрунтується. Наприклад, пряма відрядна система може отримати високу оцінку за вимірюваністю результату, але низьку – за стабільністю умов і критичністю безпеки. Акордна система може відповідати високій взаємозалежності, однак вимагатиме додаткового механізму розподілу фонду. Погодинно-преміальна модель краще працює за низької вимірюваності фізичного результату, але потребує якісної системи цілей. Підприємство може використовувати цей підхід під час розроблення положення про оплату, підготовки

нового проєкту або перегляду чинних норм. Застосування коефіцієнта узгодженості забезпечує порівнянність альтернативних систем оплати праці та дає змогу виявити параметри, за якими обрана модель потребує додаткового організаційного, нормативного або інформаційного забезпечення. У результаті конфігураційно-ситуаційний підхід орієнтує підприємство не на використання універсальної системи винагородження, а на формування адаптивної комбінації гарантованих, змінних і компенсаційних складових, узгодженої зі специфікою конкретних робіт і ризиками будівельного проєкту. Рекомендовану логіку конфігурації за типами робіт і персоналу наведено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

**Конфігураційна матриця систем оплати праці на будівельному підприємстві**

| <b>Вид робіт / функцій</b>                                                  | <b>Категорія персоналу</b>                   | <b>Базова конфігурація</b>                              | <b>Ключові показники</b>                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Масові загальнобудівельні роботи з вимірюваним обсягом                      | Робітники основних професій                  | Відрядно-преміальна або акордно-преміальна              | Прийнятий обсяг; якість; дотримання строку; безпека                                            |
| Комплекс взаємозалежних монтажних робіт                                     | Спеціалізована бригада                       | Акордна бригадна з поетапним прийманням                 | Завершення етапу; відсутність дефектів; командна координація                                   |
| Роботи зі значною варіативністю умов та високою часткою прихованих операцій | Оздоблювальні, інженерні та ремонтні бригади | Погодинно-преміальна або змішана                        | Дотримання технології; якість; плановий темп; мінімізація переробок                            |
| Управління дільницею та координація робіт                                   | Майстри, виконроби                           | Окладно-преміальна                                      | Виконання тижневих планів; готовність фронту; якість; безпека; документація                    |
| Проектування, кошторисування, технічний контроль                            | Інженерно-технічні фахівці                   | Посадовий оклад + проєктна премія                       | Своєчасність рішень; кількість виправлень; відповідність нормам; підтримка будівництва         |
| Керування проєктом                                                          | Керівник проєкту, ключова команда            | Оклад + премія за контрольні етапи + відкладена частина | Строк, бюджет, якість, безпека, зміни, задоволеність замовника                                 |
| Ремонт, обслуговування техніки, охорона, склади                             | Допоміжний персонал                          | Погодинно-преміальна                                    | Готовність обладнання; час реагування; відсутність простоїв з вини служби; збереження ресурсів |

*Джерело: розроблено автором на основі [32; 37; 42; 46; 49; 53–60].*



Вона не є універсальною нормативною матрицею, а визначає базовий напрям, який уточнюється з урахуванням конкретних технологій, колективного договору, ринку праці та фінансової моделі проєкту.

Оцінювання дієвості системи оплати має охоплювати не лише фонд заробітної плати, а й результат, заради якого цей фонд формується. Найпростішим показником є витрати на оплату праці на одиницю прийнятого результату:

$$B_{\text{оп}} = \frac{\text{ФОП}}{Q_{\text{пр}}}, \quad (1.6)$$

де  $B_{\text{оп}}$  – витрати на оплату праці на одиницю прийнятого результату;

$\text{ФОП}$  – фонд оплати праці за період або етап;

$Q_{\text{пр}}$  – обсяг робіт, прийнятий з урахуванням установлених вимог до якості.

Використання саме прийнятого, а не формально виконаного обсягу виключає штучне підвищення продуктивності за рахунок дефектів. Для робіт, які неможливо звести до однієї натуральної одиниці, можуть застосовуватися нормативні людино-години, кошторисна трудомісткість, виконана вартість або система зважених виробничих одиниць. Вибраний вимірник має бути стабільним у часі та не змінюватися лише для отримання бажаного результату.

Для аналізу динаміки доцільно зіставляти індекс продуктивності та індекс середньої оплати. Коефіцієнт їх узгодженості визначається так:

$$K_{\text{пз}} = \frac{I_{\text{пр}}}{I_{\text{зп}}}, \quad (1.7)$$

де  $K_{\text{пз}}$  – коефіцієнт співвідношення динаміки продуктивності й оплати;

$I_{\text{пр}}$  – індекс продуктивності;

$I_{\text{зп}}$  – індекс середньої заробітної плати.

Значення понад одиницю свідчить про випереджальне зростання продуктивності, але не є достатнім доказом ефективності без оцінки якості, безпеки та кадрової стійкості.

Традиційна вимога випереджального зростання продуктивності порівняно із заробітною платою повинна застосовуватися обережно. Тривале суттєве перевищення темпів продуктивності може означати не лише ефективність, а й

зростання інтенсивності без належної винагороди, дефіцит персоналу або відкладене коригування ставок. Навпаки, тимчасове випередження оплати може бути економічно доцільною інвестицією у залучення дефіцитних фахівців, утримання команди або освоєння нової технології. Тому фінансові показники необхідно доповнювати кадровими, якісними та безпековими індикаторами.

Запропонований конфігураційно-ситуаційний підхід розширює теоретико-методичні засади формування систем оплати праці на будівельних підприємствах. На відміну від традиційної класифікації форм оплати, він пов'язує вибір інструментів винагородження із шістьма параметрами будівельної роботи та передбачає розмежування кошторисного, проектно-бюджетного й індивідуального рівнів формування винагороди. Важливим складником підходу є включення показників якості та безпеки до моделі преміювання як обмежувальних коефіцієнтів, що унеможлиблює повну виплату змінної винагороди за результат, досягнутий із критичним порушенням технологічних або безпекових вимог.

Одержані результати дають можливість практичного застосування сформованих таблиць, формул і конфігураційної матриці під час розроблення положення про оплату праці, планування трудових витрат нового об'єкта, побудови бригадного розподілу заробітку та перевірки дієвості чинної системи. Запропонований підхід допомагає уникнути необґрунтованого поширення відрядної оплати на роботи, результат яких не піддається прямому вимірюванню, та забезпечує оцінювання взаємозв'язку витрат на працю з продуктивністю, якістю, безпекою і кадровою стійкістю.

### **1.3. Закордонний досвід формування ефективних систем оплати праці на будівельних підприємствах**

Сформовані вище положення дають підстави розглядати систему оплати праці будівельного підприємства як інституційно врегульовану конфігурацію гарантованої та змінної винагороди, професійно-кваліфікаційної диференціації, компенсацій, соціальних гарантій і процедур оцінювання результатів. За такого

підходу закордонний досвід становить інтерес не як сукупність окремих ставок або назв систем, а як набір функціональних механізмів розв'язання типових для будівництва проблем: нестабільності зайнятості, мобільності працівників між об'єктами й роботодавцями, значної частки субпідряду, дефіциту кваліфікованих кадрів, бригадної взаємозалежності результатів, підвищених вимог до безпеки та необхідності узгодження продуктивності з якістю.

Актуальність такого аналізу посилюється глобальною нестабільністю реальних доходів і збереженням значної нерівності в оплаті праці. У Global Wage Report 2024-25 Міжнародна організація праці наголошує, що стале зростання заробітків потребує поєднання продуктивності, дієвих інститутів установлення заробітної плати та захисту працівників від втрати купівельної спроможності [39], тому ефективність системи оплати слід оцінювати не лише за її впливом на темпи виконання робіт, а й за стабільністю доходу, прозорістю правил, відтворенням професійних компетентностей і здатністю підприємства утримувати персонал.

У сучасних умовах України, позначених гострим дефіцитом кваліфікованих будівельних кадрів, посиленням воєнною агресією Росії, масштабною міграцією та скороченням пропозиції робочої сили, формування конкурентоспроможних систем оплати праці набуває стратегічного значення [63–64]. За посилення конкуренції за персонал система винагородження стає одним із основних інструментів залучення, утримання та мотивації працівників, необхідних для безперервного виконання будівельних проєктів і повоєнної відбудови країни.

Зарубіжний досвід засвідчує доцільність поєднання базової заробітної плати, змінних виплат, соціальних гарантій, можливостей професійного розвитку та нематеріальних стимулів з урахуванням кваліфікації, складності робіт, індивідуального й командного внеску. Водночас кожна країна має усталені підходи до формування оплати праці в будівельній сфері, враховуючи особливості кадрового забезпечення та державно-податково регулювання. Узагальнення світового досвіду оплати праці у будівництві наведено в табл.1.10.

Таблиця 1.10

## Типологія закордонних моделей формування оплати праці у будівництві

| Модель                                                          | Інституційний механізм                                                                               | Приклади                                    | Переваги                                                                          | Обмеження                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Тарифно-договірна                                               | Галузеві колективні угоди; класифікації професій; обов'язкові або фактично поширені мінімальні умови | Німеччина, Велика Британія, Швеція          | Стабільність стандартів, передбачуваність, узгодження мобільності та компенсацій  | Ризик надмірної жорсткості без механізмів локальної адаптації                        |
| Секторально-адміністративна                                     | Єдині для галузі угоди, централізований облік, контроль кваліфікацій і соціальних внесків            | Квебек (Канада)                             | Портативність прав між роботодавцями, прозорий контроль, охоплення субпідряду     | Високі вимоги до інституційної спроможності та адміністрування                       |
| Професійно-нормативна                                           | Обов'язковий галузевий award із класифікаціями, ставками, надбавками, оплатою понаднормових робіт    | Австралія                                   | Єдині мінімальні правила для різних категорій робіт і форм зайнятості             | Складність нормативної системи; потреба в регулярному оновленні                      |
| Проектно-контрактна модель локально переважної заробітної плати | Локальні ставки і fringe benefits для працівників на публічно фінансованих проєктах                  | США                                         | Запобігання ціновій конкуренції через заниження праці; урахування місцевого ринку | Обмеження сферою охоплених контрактів; адміністративна складність класифікації       |
| Кваліфікаційно-кар'єрна                                         | Розряди, ролі, оцінювання здібностей і результатів, щорічні прирости та базові перегляди             | Японія                                      | Утримання кадрів, довгостроковий розвиток компетентностей, передбачувана кар'єра  | Можливий слабкий зв'язок із фактичною складністю роботи; інерційність                |
| Проектно-результативна                                          | Фіксована частина плюс індивідуальні й командні показники строку, вартості, якості та безпеки        | США, Велика Британія, міжнародні підрядники | Гнучкість і безпосередній зв'язок із цілями проєкту                               | Короткостроковість, перекладання неконтрольованих ризиків, маніпулювання показниками |

Джерело: систематизовано та узагальнено автором на основі [32–33; 58; 65–72].

Водночас для українських підприємств цінність таких практик полягає не у прямому копіюванні національних моделей, а у відборі механізмів, здатних забезпечити конкурентоспроможність оплати, прозорість її нарахування та кадрову стійкість.

Міжнародний досвід свідчить, що універсальної моделі оплати праці в будівництві не існує. В одних країнах базові умови визначаються галузевими

колективними угодами, в інших – професійними нормативами, системою локально переважної заробітної плати у публічних контрактах або децентралізованими корпоративними політиками. Звіт МОП про соціальний діалог доводить, що колективні переговори можуть зменшувати нерівність, підтримувати адаптацію підприємств до криз і включати до сфери регулювання не лише ставки, а й робочий час, безпеку, навчання та соціальні гарантії [65]. Дослідження ОЕСР показують, що поєднання інклюзивності та гнучкості забезпечують системи, у яких галузеві стандарти допускають організовану адаптацію на рівні підприємства без погіршення мінімальних умов [66].

Теоретичною основою порівняння є концепція *total reward*, відповідно до якої винагорода охоплює базову оплату, змінні виплати, соціальні пільги, можливості розвитку, визнання та якість трудового середовища. М. Армстронг і Д. Браун пов'язують управління винагородою зі справедливим визнанням цінності працівників та їхнього внеску [32], а Б. Герхарт і Дж. М. Ньюмен розглядають компенсаційну систему як інструмент залучення, утримання, стимулювання персоналу й контролю витрат [33]. Для будівельного підприємства це означає, що висока відрядна розцінка сама по собі не утворює ефективної системи, якщо працівник не має стабільного фронту робіт, захисту від невикористаних простоїв, доступу до навчання, належних побутових умов і довіри до обліку виконаних обсягів.

Галузеву специфіку матеріального стимулювання в будівництві досліджували А. Лауфер і Б. Мур [67], С. Менг і Б. Галлагер [58], Н. Годраті та співавтори [68–69]. У дослідженні Труонг Тхі Там, Нго Тхі Хонг Нхунг і Дао Фуонг Хієн управління заробітною платою у будівельних фірмах структуровано за п'ятьма взаємопов'язаними складовими: формуванням стратегії, організацією впровадження, моніторингом і контролем, вимірюванням та коригуванням, а також політикою розподілу винагороди [70, с. 692]. Узагальнюючи зарубіжні моделі оплати праці у будівництві, акцентує на поєднанні тарифних угод, результативного преміювання, соціальних пакетів і цифрових інструментів та обґрунтовує доцільність гібридних систем для українських підприємств [71].

Галузеві дослідження підтверджують неоднозначність прямого матеріального стимулювання. А. Лауфер і Б. Мур вказували на залежність сприйняття програм оплати за продуктивність від достовірності норм, управлінської підтримки та довіри працівників [67]. С. Менг і Б. Галлагер встановили, що проєктні стимули позитивно впливають на результативність лише за умови узгодження інтересів, справедливого розподілу ризиків і співпраці сторін [58]. Емпіричний аналіз 111 будівельних проєктів у Новій Зеландії засвідчив позитивний зв'язок продуктивності з якістю комунікації та належно реалізованими програмами стимулювання [68]. Отже, стимули є частиною організаційної системи, а не заміною планування, ресурсного забезпечення й професійного управління.

Окремою проблемою є можливий конфлікт між продуктивністю та безпекою. Н. Годраті та співавтори показали, що стратегії, орієнтовані на прискорення робіт, можуть мати небажані наслідки для безпечної поведінки, якщо показники винагороди не збалансовані [69]. Дослідження умов праці на будівельних майданчиках Індії підтверджує значення своєчасної оплати, мінімальних гарантій, побутових умов і соціального забезпечення для продуктивності робочої сили [72]. Подальше порівняння зарубіжних практик тому здійснюється за п'ятьма базовими критеріями: способом установаження гарантованої оплати; професійно-кваліфікаційною диференціацією; зв'язком винагороди з результатом проєкту; портативністю соціальних прав за мобільної зайнятості; наявністю запобіжників проти погіршення якості та безпеки.

Для різних категорій персоналу можуть застосовуватися неоднакові системи винагороди. Для інженерно-технічних і адміністративно-управлінських працівників доцільними є окладні або погодинно-преміальні системи, для нормованих робіт із достовірно вимірюваним результатом – прямі відрядні й акордні системи, а для проєктних команд – комбіновані схеми з індивідуальними та колективними показниками. Оскільки результат будівництва формується спільними зусиллями багатьох учасників, персоніфіковану оцінку внеску слід поєднувати з показниками завершеності етапів, якості, дотримання строків і

безпеки [58; 67].

Цифровізація обліку праці та винагородження створює передумови для більшої прозорості системи. Інтеграція HRM-систем, електронного табелювання, мобільної фіксації робочого часу, даних BIM і цифрових актів приймання робіт дає змогу простежити зв'язок між відпрацьованим часом, виконаним обсягом, професійною роллю та преміальними показниками [71]. Водночас цифровий інструмент має забезпечувати перевірність даних і право працівника на виправлення помилок, а не перетворюватися на непрозорий механізм автоматичного зменшення заробітку.

Порівняння інструментів тарифно-договірної та секторально-адміністративної моделей у будівництві у різних країнах наведено в табл.1.11.

**Таблиця 1.11**

**Порівняння інструментів тарифно-договірної та секторально-адміністративної моделей у будівництві**

| <b>Країна / регіон</b> | <b>Базовий механізм</b>                                                    | <b>Регульовані елементи</b>                                 | <b>Економічний ефект</b>                                     | <b>Потенціал для України</b>                                       |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Німеччина              | Рамкові й соціально-фондові галузеві угоди; SOKA-BAU                       | Портативна відпустка, професійне навчання, додаткова пенсія | Мобільність між роботодавцями не призводить до втрати прав   | Галузевий фонд за умови цифрового обліку й тристороннього контролю |
| Велика Британія        | Національні working rule agreements                                        | Ставки, поїздки, проживання, специфічні умови майданчика    | Відокремлення винагороди від компенсації мобільності         | Стандартизовані правила компенсації міжоб'єктних переміщень        |
| Швеція                 | Колективне встановлення мінімальних умов без загальної законодавчої ставки | Оплата й умови визначаються соціальними партнерами          | Гнучка галузева адаптація за високої довіри                  | Розвиток репрезентативності сторін і переговорної спроможності     |
| Квебек                 | Чотири секторальні угоди, централізований контроль і соціальні плани       | Ставки, час, поїздки, відпустки, страхування, пенсія        | Єдність правил для всіх підприємств сектору та портативність | Електронний професійний профіль і галузеві соціальні права         |

*Джерело: систематизовано автором на основі [73–74; 80–82].*

Тарифно-договірна модель найбільш послідовно реалізована в країнах, де галузеві організації роботодавців і профспілки спроможні встановлювати правила,

що поширюються на значну частину підприємств. Предметом домовленостей в ній стає не лише базова ставка, а й специфічні витрати мобільної праці: поїздки між об'єктами, проживання, робота в особливих умовах, сезонні перерви, професійне навчання та додаткове пенсійне забезпечення. У результаті підприємства конкурують організацією, технологіями й продуктивністю, а не виключно зниженням винагороди працівників (табл.1.12).

Таблиця 1.12

**Порівняльна характеристика професійно-нормативної та проєктно-контрактної моделей**

| Модель                                                         | Сфера дії                                                         | Основні елементи                                                           | Ключовий ефект                                                        | Доцільний напрям адаптації                                                    |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Австралія: modern award                                        | Уся охоплена галузь і класифіковані працівники                    | Класифікації, мінімальні ставки, надбавки, понаднормова праця, поїздки     | Постійний мінімальний стандарт і захист від неправильної класифікації | Галузева матриця професійних груп та типових доплат                           |
| США: локально переважна заробітна плата у публічних контрактах | Федеральні та пов'язані публічно фінансовані будівельні контракти | Локальна ставка і додаткові виплати за професією та типом проєкту          | Недопущення демпінгу праці в публічних закупівлях                     | Спеціальні трудові умови для проєктів відбудови з відкритим payroll-контролем |
| Комбінований підхід                                            | Галузева нижня межа плюс посилені проєктні вимоги                 | Базові гарантії; професійні ставки; підтвердження виплат; соціальні внески | Баланс універсального захисту та специфіки великих проєктів           | Поетапне пілотування у державних та донорських контрактах                     |

*Джерело: узагальнено автором на основі [75; 83].*

У Німеччині інституційним ядром галузевої моделі виступають колективні механізми та соціальні каси будівництва. SOKA-BAU об'єднує установи, створені соціальними партнерами для реалізації відпускної схеми, професійного навчання і додаткового пенсійного забезпечення [73]. Принципова економічна перевага полягає в портативності прав: працівник, який переходить між роботодавцями або працює на різних об'єктах, не втрачає накопичених відпускних прав. Німецький досвід важливий для України не конкретним розміром внесків, а конструкцією розподіленої відповідальності. Її адаптація можлива лише за наявності надійного реєстру трудових відносин, контролю фактично відпрацьованого часу та прозорого управління коштами.



У Великій Британії національні *working rule agreements* регулюють ставки й умови праці погодинно оплачуваних робітників будівництва. Офіційне роз'яснення HM Revenue & Customs підкреслює, що такі угоди враховують постійну зміну будівельних майданчиків і передбачають виплати за щоденні поїздки, проживання та інші витрати мобільності [80].

Шведська модель демонструє інший варіант: загальнодержавна мінімальна заробітна плата законодавчо не встановлюється, а мінімальні ставки та значна частина умов визначаються колективними угодами. Офіційні матеріали уряду Швеції вказують на центральну роль соціальних партнерів у визначенні оплати, зокрема для працівників, відряджених з інших держав [74]. Сильна сторона моделі – здатність адаптувати правила до галузевої продуктивності; її обмеженням є залежність від високого охоплення колективними переговорами та інституційної спроможності представницьких організацій.

Особливо релевантною для будівництва є модель провінції Квебек. Комісія з будівництва Квебеку адмініструє систему, у якій переговори ведуться окремо для житлового, промислового, інституційно-комерційного секторів та цивільного будівництва і доріг. Колективні угоди охоплюють ставки, робочий час, витрати на поїздки, відпустки, страхування і пенсійні плани [81], а ставки та внески регулярно оновлюються [82]. Система поєднує встановлення галузевих умов, підтвердження професійної компетентності й адміністрування соціальних виплат. Її адаптаційний потенціал для України полягає у створенні електронного галузевого профілю працівника з підтвердженими кваліфікаціями, допусками з безпеки, професійним стажем і накопиченими соціальними правами.

Професійно-нормативна модель Австралії відрізняється тим, що мінімальні умови закріплюються галузевим *modern award*, що формують нижню межу, поверх якої можуть установлюватися вигідніші корпоративні або колективні умови. *Building and Construction General On-site Award 2020* охоплює роботодавців і працівників будівельної, інженерної та цивільної діяльності на майданчиках, містить класифікації професій, правила оплати, надбавки, відрядження, понаднормові години та особливості зайнятості [83].

Сильна сторона австралійського підходу – зв'язок мінімальної оплати з

формалізованою класифікацією роботи, що знижує ризик неправильної тарифікації та робить загальну вартість праці прозорішою. Для України корисним є принцип мінімальної галузевої матриці: професійно-кваліфікаційна група – складність робіт – базова ставка – типові доплати – умови перегляду. Її функція полягає у гарантуванні нижньої межі та створенні спільної мови класифікації без перетворення на єдину жорстку тарифну сітку для всіх підприємств.

Американська проектно-контрактна модель локально переважної заробітної плати застосовується передусім у публічному будівництві. Davis–Bacon and Related Acts вимагають, щоб підрядники й субпідрядники на охоплених федерально фінансованих або підтриманих контрактах сплачували працівникам не менше локально переважної заробітної плати та додаткових виплат для відповідних видів робіт [75]. Економічна логіка полягає у недопущенні ситуації, коли державне замовлення знижує ринкову оплату через відбір підрядника виключно за мінімальною ціною праці. На відміну від єдиної національної ставки, локально переважний рівень заробітної плати враховує професію, тип будівництва і місцевий ринок. Таким чином, ставки оплати мають ґрунтуватися на репрезентативних регіональних даних, щоб уникнути як бар'єрів для малих підприємств, так і формальної легалізації дешевої праці.

Порівняння австралійської та американської моделей показує різницю між двома функціями регулювання. Modern award формує постійну галузеву нормативну основу для широкого кола трудових відносин, тоді як локально переважна заробітна плата захищає умови праці в сегменті публічних контрактів. Для України доцільним є їх поєднання: мінімальні загальногалузеві гарантії мають діяти постійно, а для стратегічних інфраструктурних проєктів можуть установлюватися додаткові вимоги до професійних ставок, прозорості нарахувань і соціальних внесків.

Кваліфікаційно-кар'єрна модель найбільш виразно простежується в японській системі управління персоналом. І. Нішімура зазначає, що японська практика поступово трансформувалася від переважно старшинно-орієнтованої оплати до поєднання кваліфікаційних розрядів, ролей і результативності [76].

Дослідження JLPT 2023 року розмежовує щорічне підвищення в межах чинної таблиці відповідно до grade та оцінки і базове підвищення, яке змінює саму шкалу оплати внаслідок переговорів або перегляду політики підприємства [77]. Перше винагороджує розвиток і результативність конкретного працівника, друге реагує на інфляцію, ринок праці та загальну зміну вартості робочої сили.

Для будівельних підприємств України японський досвід найбільш придатний для інженерно-технічного персоналу, майстрів, керівників проєктів і дефіцитних фахівців. Доцільно розмежувати перегляд ринкових діапазонів, просування між грейдами після підтвердження компетентностей, зміну індивідуальної позиції в діапазоні за результатами оцінювання та проєктну премію за завершений результат. Стаж може враховуватися лише як один із доказів досвіду поряд із сертифікованими компетентностями, наставництвом, відповідальністю за безпеку та складністю реалізованих проєктів.

Проєктно-результативна модель не має єдиної інституційної форми, її спільною рисою є виділення змінної частини, пов'язаної з контрольованими результатами: виконанням етапу, строком, кошторисом, якістю, продуктивністю, задоволеністю замовника або безпекою. У будівництві вона може діяти на рівні працівника, бригади, керівника проєкту чи партнерів за контрактом. Найбільш обґрунтованою є багаторівнева структура, у якій частина показників є спільною для команди, а частина відображає індивідуальну відповідальність.

Стимул за строк або економію не повинен бути безумовним. Н. Годраті та співавтори доводять необхідність інтегрувати безпеку і продуктивність, оскільки одновимірне прискорення може підвищувати ризикову поведінку [69]. Дж. Лю та співавтори обґрунтовують механізм взаємної вигоди, у якому винагорода за безпеку узгоджує інтереси держави, замовника й підрядника [59], а К. Фен та співавтори показують залежність ефекту винагород і санкцій від параметрів контракту та вартості безпекових зусиль [78]. Показник безпеки не слід зводити до відсутності зареєстрованих травм, оскільки це може стимулювати приховування інцидентів; перевагу потрібно надавати превентивним показникам і якості управління

ризиками.

Цифрові та екологічні трансформації також змінюють предмет винагородження, водночас виплата за формальне володіння програмним продуктом або сертифікатом не гарантує економічного ефекту. Стимул має ґрунтуватися на підтвердженому застосуванні компетентності: скороченні помилок, підвищенні точності планування, зменшенні переробок, поліпшенні координації, раціональному використанні ресурсів або документуванні прихованих робіт.

Польська практика поєднує законодавчо встановлену мінімальну оплату з переважно децентралізованим визначенням винагороди на рівні роботодавця. Офіційні матеріали щодо колективно-договірного регулювання свідчать про обмежене поширення багатороботодавчих угод [79]. Для України ця модель є організаційно доступною, однак її запозичення без розвитку професійної класифікації та результативних доплат створює ризик орієнтації підприємств лише на мінімальний стандарт.

Окреме місце в міжнародній практиці реалізації будівельних та інфраструктурних проєктів посідають стандартні форми контрактів FIDIC, розроблені Міжнародною федерацією інженерів-консультантів і поширені у відносинах між замовниками, підрядниками та інженерами [84]. Умови FIDIC безпосередньо не встановлюють розміри заробітної плати або внутрішні системи преміювання персоналу, проте визначають контрактне середовище, у якому формуються фінансові можливості підрядника щодо своєчасної оплати праці. Вони регламентують розподіл ризиків і відповідальності сторін, оцінювання виконаних робіт, сертифікацію платежів, визначення вартості змін, розгляд вимог щодо додаткової оплати або продовження строків та моніторинг виконання календарної програми. За проєктно-результативної системи винагородження підтверджені інженером обсяги робіт, сертифіковані етапи та погоджені зміни можуть використовуватися як інформаційна основа для визначення командної премії, однак не повинні механічно ототожнюватися з індивідуальним трудовим внеском. Збалансований розподіл контрактних ризиків має принципове значення, оскільки затримки, зміни проєкту або

додаткові витрати, спричинені замовником чи іншими неконтрольованими обставинами, не повинні автоматично призводити до зменшення винагороди працівників. Значущість FIDIC для великих інфраструктурних проєктів підтверджується використанням умов Червоної книги FIDIC 2017 у стандартній закупівельній документації Світового банку [85]. Для повоєнної відбудови України положення FIDIC доцільно застосовувати у поєднанні з вимогами національного трудового законодавства, прозорим обліком робочого часу та виконаних обсягів, своєчасною сертифікацією платежів і недопущенням перенесення контрактних ризиків на найманих працівників.

Китайські дослідження безпекового стимулювання у будівництві демонструють можливість поєднання колективних і персональних показників [59; 78]. Така практика може підтримувати кооперацію у технологічно взаємозалежних роботах, але потребує формалізованого обліку індивідуального внеску, чіткого розподілу ролей та процедури апеляції, щоб не допустити зрівнялівки й нерівномірного навантаження.

Отже, основними функціональними елементами систем оплати праці зарубіжних країн є: галузеві мінімальні професійні ставки, портативні соціальні права, компенсація мобільності, локально переважна ставка у публічному контракті, кваліфікаційно-кар'єрні грейди, проєктна премія, навчальні та сертифікаційні стимули

Проведений аналіз дає змогу зіставити не лише інституційні типи систем, а й конкретні елементи національних моделей, їх переваги, обмеження та організаційні передумови використання на українських будівельних підприємствах [59; 73–83]. Узагальнення зарубіжного досвіду підтверджує доцільність селективної, а не механічної адаптації. Інституційна практика може бути ефективною лише за наявності середовища, для якого вона створена: галузевий фонд потребує точного обліку й довіри; автономія соціальних партнерів – високого охоплення угодами; централізоване адміністрування – спеціального законодавства; професійні нормативи – регулярного оновлення; локально переважна заробітна плата – контрактного та payroll-контролю. Запозичення окремого елемента без відповідної

інфраструктури може збільшити витрати й не забезпечити очікуваного результату.

**Таблиця 1.14**

**Особливості адаптації зарубіжного досвіду систем оплати праці на українських будівельних підприємствах**

| <b>Країна / регіон</b>                   | <b>Основні елементи системи оплати праці</b>                                                                                | <b>Переваги для українських підприємств</b>                                                    | <b>Потенційні труднощі впровадження</b>                                                                          | <b>Рекомендації щодо адаптації</b>                                                                             |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| США                                      | Проектно-результативна оплата, індивідуальні й командні бонуси, локально переважні професійні ставки у публічних контрактах | Посилення зв'язку винагороди з продуктивністю, строками та результатом проекту                 | Високі вимоги до обліку, адміністрування KPI і відокремлення контрольованих результатів від зовнішніх ризиків    | Пілотне впровадження на великих проєктах; обмежена кількість KPI; порогові умови якості й безпеки              |
| Країни ЄС (Німеччина, Швеція)            | Галузеві угоди, професійно-кваліфікаційні ставки, соціальні гарантії та компенсації мобільності                             | Передбачуваність оплати, стабільність трудових відносин, підтримка професійного розвитку       | Нерівномірне охоплення соціальним діалогом в Україні та потреба в надійному адмініструванні галузевих механізмів | Розвиток професійної класифікації, галузевих мінімальних стандартів і прозорих правил компенсації мобільності  |
| Японія                                   | Кваліфікаційні ступені, base-up, teiki-shokyu, довгострокове навчання і соціальні пільги                                    | Зміцнення лояльності, утримання дефіцитних фахівців і формування видимої кар'єрної перспективи | Ризик автоматичного підвищення за стаж без підтвердження компетентностей; відмінності корпоративної культури     | Поєднання ринкового перегляду діапазонів, грейдового просування, оцінювання компетентностей і проєктної премії |
| Китай: безпеково-результативні механізми | Колективні й персональні показники безпеки, контрактні стимули та відповідальність за управління ризиками                   | Поєднання командної кооперації з превентивним управлінням безпекою                             | Ризик формального виконання показників, приховування інцидентів і непрозорого розподілу винагороди               | Використання превентивних індикаторів, фіксація near miss, індивідуальна відповідальність і процедура апеляції |
| Східна Європа (Польща)                   | Законодавча мінімальна оплата, переважно децентралізоване встановлення винагороди та корпоративні бонуси                    | Відносна організаційна доступність для малих і середніх підприємств                            | Слабка координація багатороботодавчих переговорів і ризик орієнтації лише на мінімальний стандарт                | Поєднання гарантованої ставки з доплатами за складність, дефіцитні компетентності та підтверджений результат   |

*Джерело: систематизовано автором на основі [58–59; 67–71; 73–83].*

Застосування запропонованого підходу підвищує обґрунтованість

управлінських рішень щодо структури винагородження, оскільки робить прозорими критерії вибору системи оплати та межі відповідальності працівника за досягнутий результат. Сформований інструментарій створює методичне підґрунтя для подальшої діагностики чинних систем оплати праці на будівельних підприємствах і розроблення диференційованих рекомендацій щодо їх удосконалення.

Адаптаційний процес доцільно організовувати як послідовність визначення проблеми чинної системи, відбору зарубіжного механізму за його функцією, перевірки інституційної та економіко-організаційної сумісності, локального проєктування й контрольованого пілотного запровадження (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Адаптаційний контур імплементації зарубіжних практик оплати праці на будівельному підприємстві**

*Джерело: розроблено автором на основі [32–33; 58–59; 65–78; 80–83].*

Для формалізації попереднього відбору пропонується використовувати інтегральний коефіцієнт адаптаційної придатності зарубіжної практики. Його призначення полягає не у створенні універсального рейтингу країн, а у структурованому порівнянні механізмів для конкретного підприємства або групи підприємств:

$$A_j = \sum_{i=1}^m (w_i \cdot s_{ij}), \quad \sum_{i=1}^m = 1 \quad (1.8)$$

де  $A_j$  – інтегральна адаптаційна придатність  $j$ -ї практики;

$w_i$  – вага  $i$ -го критерію;

$s_{ij}$  – нормована оцінка відповідності  $j$ -ї практики за  $i$ -м критерієм;

$m$  – кількість критеріїв.

Оцінювання здійснено автором методом структурованого контент-аналізу офіційних документів і наукових джерел. Первинні оцінки  $x_{ij}$  установлювалися за п'ятибальною шкалою: 1 – дуже низька відповідність, 2 – низька, 3 – середня, 4 – висока, 5 – дуже висока.

Нормування виконано за формулою:

$$s_{ij} = \frac{x_{ij}}{5}, \quad (1.9)$$

Критеріям правової сумісності, відповідності проєктній структурі, інформаційного забезпечення та впливу на кадрову стійкість надано вагу 0,15; соціальному діалогу, фінансовій доступності, контрольованості результатів і захищеності якості та безпеки – 0,10. Така пріоритизація відображає критичну роль правової допустимості, релевантності будівельному проєкту, достовірності даних і кадрового ефекту. Перевірка за рівноваговою схемою не змінює трійку моделей із найвищими оцінками, що свідчить про відносну стійкість отриманого ранжування. Отже, запропонований коефіцієнт доцільно використовувати як інструмент попереднього відбору зарубіжних практик із подальшою перевіркою їх ефективності, фінансової доцільності та організаційної сумісності в межах пілотного впровадження на конкретному будівельному підприємстві.



Таблиця 1.15

**Матриця оцінювання адаптаційної придатності зарубіжних моделей  
оплати праці**

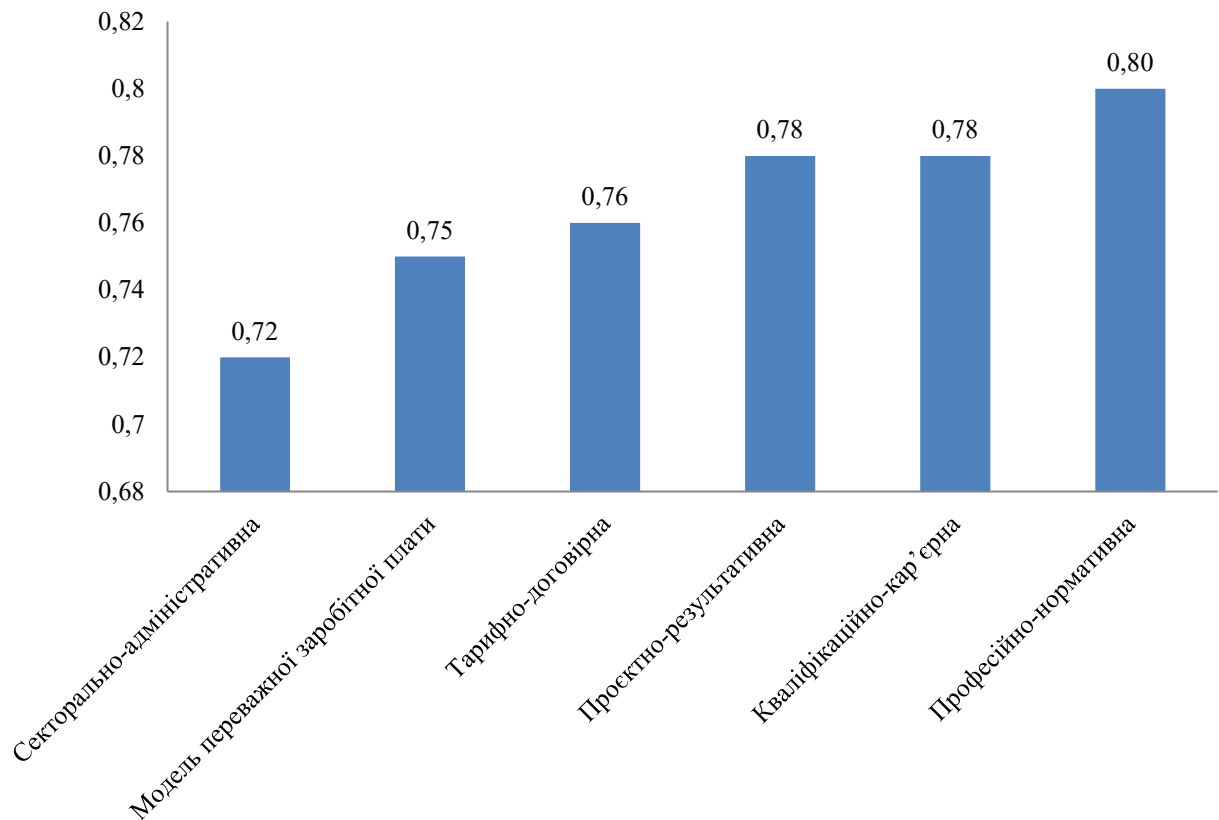
| Модель                             | ПС<br>0,15 | СД<br>0,10 | ФД<br>0,10 | ПВ<br>0,15 | ІЗ<br>0,15 | КР<br>0,10 | КС<br>0,15 | ЯБ<br>0,10 | A <sub>j</sub> |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------------|
| Професійно-нормативна              | 4          | 3          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 5          | 0,80           |
| Кваліфікаційно-кар'єрна            | 4          | 4          | 3          | 4          | 4          | 4          | 4          | 4          | 0,78           |
| Проектно-результативна             | 4          | 3          | 4          | 5          | 4          | 4          | 3          | 4          | 0,78           |
| Тарифно-договірна                  | 4          | 5          | 4          | 3          | 4          | 4          | 3          | 4          | 0,76           |
| Локально переважна заробітна плата | 4          | 3          | 4          | 5          | 3          | 4          | 3          | 4          | 0,75           |
| Секторально-адміністративна        | 3          | 5          | 3          | 4          | 3          | 4          | 4          | 3          | 0,72           |

*Примітка: ПС – правова сумісність; СД – розвиненість соціального діалогу; ФД – фінансова доступність; ПВ – відповідність проєктній структурі; ІЗ – інформаційне забезпечення; КР – контрольованість результатів; КС – вплив на кадрову стійкість; ЯБ – захищеність якості та безпеки.*

*Джерело: розраховано автором за результатами структурованого контент-аналізу [58; 65–66; 71; 73–77; 80–83].*

Результати оцінювання засвідчують, що найвищу адаптаційну придатність має професійно-нормативна модель (рис.1.5). Її перевагою є формування єдиної методичної основи диференціації заробітної плати без надмірного обмеження управлінської автономії роботодавця. Для українських будівельних підприємств елементи такої моделі можуть бути реалізовані через галузеву матрицю професійно-кваліфікаційних груп, типових доплат і мінімальних діапазонів оплати.

Високі значення кваліфікаційно-кар'єрної та проєктно-результативної моделей пояснюються їх відповідністю двом актуальним потребам галузі: утриманню дефіцитних фахівців і забезпеченню зв'язку винагороди з результатами конкретного проєкту.



**Рис. 1.5. Порівняльна оцінка адаптаційної придатності зарубіжних моделей оплати праці для будівельних підприємств України**

*Джерело: побудовано автором за даними табл. 1.15*

Тарифно-договірна модель і механізм локально переважної заробітної плати також мають значний потенціал, однак потребують репрезентативних ринкових даних, професійної класифікації та прозорого контролю фактичних нарахувань. Відносно нижче значення секторально-адміністративної моделі відображає не її неефективність, а високі вимоги до спеціального правового регулювання, цифрового обліку та довіри між учасниками.

Незначна різниця між інтегральними показниками підтверджує відсутність універсальної моделі, яку можна механічно перенести в Україну. Інтегральна оцінка виконує функцію попереднього відбору, а остаточне рішення має враховувати критичні обмеження: законність, фінансову спроможність, достовірність обліку, захист безпеки й результати пілотного впровадження. Детальне методичне забезпечення пілотування та оцінювання збалансованого ефекту доцільно розкрити у практичному розділі нашого дослідження.

Одержані результати розширюють теоретико-методичні засади дослідження систем оплати праці завдяки переходу від географічного опису до інституційно-функціональної типології. Виділено тарифно-договірну, секторально-адміністративну, професійно-нормативну, проєктно-контрактну модель локально переважної заробітної плати, кваліфікаційно-кар'єрну та проєктно-результативну моделі. Такий підхід пояснює, яку економічну проблему розв'язує конкретний механізм, яких передумов він потребує та які ризики створює.

Для українських будівельних підприємств найбільш обґрунтованою є гібридна система. Її перший рівень утворюють законодавчі та галузеві мінімальні гарантії; другий – професійно-кваліфікаційні діапазони, узгоджені з грейдами і ринковою вартістю праці; третій – змінна винагорода за контрольований індивідуальний і командний результат із порогами якості та безпеки; четвертий – компенсації мобільності й складних умов; п'ятий – соціальні та розвиткові елементи, спрямовані на утримання дефіцитних кадрів. Така конструкція поєднує стабільність тарифно-договірних моделей із гнучкістю проєктного стимулювання.

Окремої уваги потребують відносини із субпідрядниками. Генеральний підрядник має включати до критеріїв відбору не лише ціну та строк, а й підтвердження легальної зайнятості, професійної кваліфікації, своєчасності виплат і дотримання мінімальних умов. У договорі доцільно визначати право перевірки payroll-даних у межах законодавства, відповідальність за заниження оплати та вимоги до обліку робочого часу, що наближає внутрішній ланцюг постачання до логіки локально переважної заробітної плати без повного копіювання американського законодавства.

Ефективна система оплати праці в будівництві формується на перетині інституційного, професійного та результативного вимірів. Інституційний гарантує мінімальні стандарти, соціальний діалог і захист мобільних працівників; професійний диференціює оплату за складністю, кваліфікацією і компетентностями; результативний пов'язує змінну винагороду з проєктним результатом, не допускаючи компромісів щодо якості та безпеки. Відсутність будь-якого з них робить систему однобічною.

## Висновки до розділу 1

1. Проведене теоретико-методичне узагальнення дало змогу сформувати цілісне бачення оплати праці як системи соціально-економічних, організаційно-правових і поведінкових відносин. Обґрунтовано розмежування заробітної плати як кількісно визначеного результату та оплати праці як механізму встановлення, диференціації, нарахування, виплати й перегляду винагороди. Уточнено зміст системи оплати праці підприємства як механізму перетворення цінності роботи, компетентностей, трудових витрат, індивідуального й колективного внеску та досягнутих результатів у розмір і структуру винагороди. Доведено, що результативність оплати праці визначається збалансованою реалізацією відтворювальної, мотиваційної, регулювальної, соціальної, оптимізаційної та інвестиційної функцій. Розроблено причинно-наслідковий механізм формування системи оплати праці на будівельному підприємстві, який відображає послідовну трансформацію організаційно-технологічних, економіко-контрактних і соціально-професійних умов у конкретні параметри винагородження. Центральною ланкою механізму є оцінювання умов виконання робіт і розмежування індивідуально контрольованих, колективно контрольованих та зовнішніх чинників трудового результату, що дає змогу пов'язувати змінну винагороду лише з показниками, на які працівник або бригада можуть реально впливати. На основі нормування праці, професійно-кваліфікаційної диференціації, кошторисного планування, формування бюджету фонду оплати праці та моніторингу результатів забезпечується поєднання гарантованої і змінної частин, компенсацій та обмежувальних умов преміювання. Результатом функціонування механізму є адаптивна система оплати праці, орієнтована на забезпечення справедливості, продуктивності, стійкості, якості, безпеки та кадрової стабільності.

2. Встановлено, що специфіку оплати праці у будівництві визначають проєктний і територіально розосереджений характер виробництва, технологічна взаємозалежність операцій, сезонність, кошторисно-контрактні обмеження та підвищені вимоги до якості й безпеки. Розмежовано кошторисну заробітну плату, проєктний фонд оплати праці та індивідуальний заробіток працівника, що дає змогу

відокремити розрахункову складову вартості будівництва, управлінський бюджет виплат і фактично нараховану винагороду. Систематизовано умови застосування погодинної, відрядної, акордної, бригадної, змішаної та проєктно-преміальної моделей. Удосконалено змінне винагородження шляхом використання коефіцієнтів якості та безпеки як обмежувальних умов премії й запропоновано конфігураційно-ситуаційний підхід до вибору системи оплати відповідно до вимірюваності результату, автономності виконавця, технологічної взаємозалежності, стабільності умов і фази реалізації будівельного проєкту.

3. Дослідження зарубіжного досвіду дало змогу виокремити тарифно-договірну, секторально-адміністративну, професійно-нормативну, проєктно-контрактну, кваліфікаційно-кар'єрну та проєктно-результативну моделі. Обґрунтовано доцільність їх селективної адаптації через інституційний та економіко-організаційний фільтри, контрольоване пілотування й подальше коригування. Для українських будівельних підприємств визначено гібридну систему, що поєднує гарантовані умови, професійно-кваліфікаційну диференціацію, змінну винагороду за контрольований результат, компенсації мобільності, соціальні гарантії та розвиток компетентностей. Сформовані теоретичні й методичні положення створюють основу для аналізу фактичного стану систем оплати праці на будівельних підприємствах, оцінювання чинників їх формування й обґрунтування прикладних напрямів удосконалення.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІТЧИЗНЯНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

#### **2.1. Сучасні тенденції оплати праці у будівельній галузі України**

У сучасних умовах розвитку будівельної галузі України аналіз тенденцій оплати праці має важливе прикладне й стратегічне значення, оскільки заробітна плата відображає не лише фінансово-організаційний стан підприємства, а й ситуацію на ринку праці, інституційні умови господарювання та загальні процеси в національній економіці. Як економічна, соціальна й управлінська категорія вона впливає на вартість робочої сили, собівартість будівельно-монтажних робіт, мотивацію персоналу, кадрову стабільність, конкурентоспроможність підприємств і здатність галузі забезпечувати відновлення інфраструктури. Тому просте порівняння номінальних розмірів заробітної плати в межах окремих підприємств є недостатнім. Воно не дає змоги оцінити реальний рівень трудових доходів, їх купівельну спроможність, диспропорції у винагороді, зміни у витратах на персонал і відповідність заробітку складності, інтенсивності та ризиковості робіт. У будівництві така диференціація зумовлюється проєктним характером виробництва, сезонністю, територіальною розосередженістю об'єктів, нестабільністю замовлень, договірними умовами, кошторисними нормативами, технологічністю робіт і доступністю кваліфікованих кадрів.

Методика аналізу систем оплати праці в будівництві має вибудовуватися за ієрархічною логікою, що передбачає послідовний перехід від макроекономічного рівня до галузевого, а надалі – до рівня окремого будівельного підприємства. На рівні національної економіки доцільно досліджувати загальні умови формування трудових доходів, зокрема державні соціальні гарантії, мінімальні стандарти оплати праці, законодавче регулювання соціально-трудових відносин, інфляційну динаміку, рівень зайнятості, міграційні процеси та інституційні орієнтири, пов'язані з європейською інтеграцією. Сукупність цих параметрів визначає зовнішнє середовище

формування реальної вартості праці, купівельної спроможності заробітної плати та умов відтворення робочої сили.

На галузевому рівні аналіз конкретизується з урахуванням специфіки будівництва як виду економічної діяльності, для якого характерні проєктний характер виробництва, сезонність робіт, територіальна розосередженість об'єктів, підвищена трудомісткість окремих операцій, залежність від кошторисного регулювання та потреба у кваліфікованій робочій силі. У цьому блоці оцінюються галузеві тарифні співвідношення, положення генеральної, галузевих і територіальних угод, порядок визначення кошторисної заробітної плати, кваліфікаційні вимоги до персоналу, порядок бронювання військовозобов'язаних працівників та конкурентність рівня винагороди порівняно із суміжними секторами економіки. Такий підхід дає змогу встановити, наскільки оплата праці у будівництві відповідає складності, інтенсивності та організаційно-технологічним умовам виконання будівельно-монтажних робіт.

На рівні підприємства дослідження спрямовується на оцінювання фактичної організації оплати праці та ефективності використання фонду оплати праці. До ключових аналітичних параметрів належать середня заробітна плата, структура фонду оплати праці, співвідношення основної, додаткової, компенсаційної та заохочувальної складових, частка витрат на персонал у собівартості будівельно-монтажних робіт, продуктивність праці, трудомісткість операцій, кадрова стабільність і забезпеченість підприємства працівниками необхідної кваліфікації. На цьому етапі визначається відповідність внутрішньої системи винагороди вартості робочої сили, складності праці, результативності персоналу та фінансово-економічним можливостям підприємства.

Отже, дослідження сучасних тенденцій оплати праці має базуватись на алгоритмі системного аналізу, що має послідовно-циклічний характер (рис. 2.1).

## МЕТОДИКА АНАЛІЗУ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ОПЛАТИ ПРАЦІ

### Аналіз нормативно-інституційних умов формування оплати праці в будівельній сфері

- Аналіз генеральної, галузевих і територіальних угод.
- Аналіз порядку визначення кошторисної заробітної плати у будівництві
- Аналіз вимог і орієнтирів ЄС у сфері регламентування та оплати праці.
- Міжгалузевий компаративний аналіз тарифних рамок оплати праці
- Аналіз узгодженості зовнішніх і внутрішніх регуляторів оплати праці

### Формування системи індикаторів для оцінювання тенденцій оплати праці

- Визначення показників номінальної, реальної та середньої заробітної плати.
- Формування показників фонду оплати праці, його структури та динаміки.
- Визначення індикаторів продуктивності праці й трудомісткості робіт.
- Оцінка частки витрат на оплату праці у собівартості будівельних робіт.
- Оцінка впливу оплати праці на показники кадрового забезпечення: чисельність, плинність, дефіцит персоналу.
- Забезпечення достовірності та зіставності інформаційної бази

### Динамічний аналіз змін у сфері оплати праці

- Розрахунок базисних і ланцюгових темпів зростання заробітної плати.
- Визначення абсолютних і відносних відхилень показників оплати праці.
- Розрахунок індексів номінальної та реальної заробітної плати.
- Виявлення трендів зростання, уповільнення або зниження трудових доходів.
- Оцінка співвідношення між оплатою праці, інфляцією та продуктивністю..
- Виявлення міжгалузевих і внутрішньогалузевих розривів в оплаті праці.

### Структурно-компаративний аналіз систем оплати праці

- Аналіз структури фонду оплати праці за основними складовими.
- Визначення частки основної, додаткової заробітної плати, заохочувальних і компенсаційних виплат.
- Оцінка питомої ваги витрат на персонал у собівартості та загальних витратах БП.
- Оцінка ефективності використання фонду оплати праці у взаємозв'язку з продуктивністю, обсягом виконаних робіт і фінансовими результатами БП.
- Аналіз оплати праці в розрізі категорій персоналу, підрозділів і видів будівельних робіт.

### Узагальнення результатів аналізу, формулювання наукових висновків, підготовка інформаційної бази для подальшої діагностики та визначення напрямів коригування систем оплати праці

- Узагальнення виявлених тенденцій у рівні, структурі та динаміці оплати праці.
- Визначення проблемних аспектів формування і використання фонду оплати праці.
- Обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення системи оплати праці, тарифної політики, стимулювання за результатами діяльності будівельних підприємств та працівників.
- Оновлення інформаційної бази для наступного циклу моніторингу.

**Рис.2.1. Системний аналіз сучасних тенденцій оплати праці**

*Джерело: розроблено автором*



Аналіз тенденцій оплати праці в будівництві (рис. 2.1) має завданням встановлення причинно-наслідкових зв'язків між динамікою трудових доходів, станом ринку праці, витратною структурою підприємств і кадровою стійкістю галузі. Тому подальше аналітичне дослідження присвячене оцінюванню нормативно-інституційного середовища, динаміки та структури оплати праці, ефективності використання фонду оплати праці, впливу системи матеріального стимулювання на продуктивність і збереження кваліфікованих кадрів з метою визначення напрямів коригування системи оплати праці персоналу.

Аналіз нормативно-інституційних умов формування оплати праці на вітчизняних будівельних підприємствах виявляє одну з ключових суперечностей сучасного регулювання: рівень винагороди працівників одночасно підпадає під дію норм трудового законодавства, податкових правил, колективно-договірних положень, тарифних підходів, кошторисних норм, спеціальних порядків визначення вартості будівництва, воєнних регуляторних обмежень і навіть локальних рішень органів місцевого самоврядування, які не завжди узгоджені між собою та фактично зміщують оплату праці з площини ринкової оцінки кваліфікації й результативності працівника у площину адміністративно-кошторисного нормування.

Трудове законодавство України формально містить передумови для побудови моделі гідної праці. На рівні країни базовими регуляторами є Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці», закони про Державний бюджет України на відповідні роки, податкове законодавство та законодавство про єдиний соціальний внесок [2; 3; 86-88; 108]. Водночас, незважаючи на те, що Закон України «Про оплату праці» пов'язує розмір заробітної плати зі складністю, умовами та результатами праці, у практиці будівельних підприємств зберігаються випадки, коли складна й кваліфікована праця оплачується на рівні, близькому до мінімальних державних гарантій. Це нівелює диференціацію винагороди та послаблює стимулювальну і відтворювальну функції заробітної плати [2]. У сфері соціально-трудових відносин законодавство передбачає багаторівневу систему соціального діалогу

на національному, галузевому, територіальному та локальному рівнях, метою якої є узгодження позицій працівників, роботодавців, держави й органів місцевого самоврядування щодо регулювання праці та соціально-економічної політики [89].

На рівні будівельної галузі мінімальні соціально-трудова гарантії зафіксовані в Галузевій угоді між Міністерством розвитку громад та територій України та Профспілкою працівників будівництва і промисловості будівельних матеріалів України на 2025–2027 роки [45], положення якої мають враховуватися під час розроблення колективних договорів і локальних актів підприємств у сфері оплати праці [45; 91]. На рівні будівельного підприємства норми колективного договору конкретизуються в положеннях про оплату праці, тарифних сітках, відрядних розцінках, нормах виробітку, преміальних положеннях і правилах документування робочого часу. Практична результативність соціального діалогу в Україні загалом і в будівництві зокрема залишається обмеженою. Галузеві угоди переважно виконують рамкову нормативну функцію, а їхній вплив на реальну політику винагородження та соціальних гарантій у приватному будівельному секторі є недостатнім. Профспілкова присутність має фрагментарний характер, а колективно-договірне регулювання на рівні підприємств часто зводиться до формального закріплення загальних трудових гарантій без дієвого механізму періодичного перегляду винагороди відповідно до складності робіт, кваліфікації працівників, ринкової вартості робочої сили та фінансових результатів підприємства. Це підтверджується тим, що частка працівників будівельної галузі, охоплених колективними договорами та угодами, знизилася з 59,7 % у 2013 р. до 37,3 % у 2021 р., що є одним із найнижчих показників серед видів економічної діяльності; для порівняння: в освіті цей показник становив 89,5 %, в охороні здоров'я – 88,9 %. При цьому реальне охоплення значною мірою забезпечується саме галузевою угодою, тоді як на рівні окремих підприємств колективні договори укладаються вкрай рідко [92, с. 83].

У положеннях чинної Галузевої угоди на 2025-2027 роки простежується

внутрішня суперечність [45]. З одного боку, пункт 3.1.1 передбачає обов'язок роботодавця забезпечувати оплату праці не нижче мінімальних державних гарантій. З іншого боку, пункт 3.1.2 допускає встановлення тарифної ставки робітника першого розряду на рівні прожиткового мінімуму або 120 % від нього, що навіть у такому варіанті залишається нижчим за мінімальну заробітну плату. Отже, галузеве регулювання формально визнає обов'язок забезпечення мінімальної заробітної плати, але водночас допускає формування тарифної бази від значно нижчого показника.

Таким чином, у частині встановлення базових параметрів оплати праці в будівництві ключовою проблемою є розрив між мінімальною заробітною платою та мінімальною тарифною ставкою, які фактично виконують різні функції, хоча в межах тарифної системи мають бути взаємопов'язаними. Через це подальша диференціація оплати за складністю робіт, кваліфікацією, умовами праці та відповідальністю працівника формується від заниженої тарифної бази, що послаблює стимулювальну й відтворювальну функції заробітної плати [26, с. 525]. З економічної точки зору мінімальна заробітна плата мала б виконувати роль вихідної бази для встановлення мінімального посадового окладу або тарифної ставки з подальшим застосуванням міжтарифних коефіцієнтів для визначення ставок за відповідними розрядами з урахуванням кваліфікації працівника та складності виконуваних робіт. До законодавчих змін, запроваджених Законом України № 1774-VIII від 06 грудня 2016 р. та застосованих з 2017 р., мінімальна заробітна плата могла використовуватися як базовий орієнтир для визначення оплати простої некваліфікованої праці, зокрема через установлення мінімальної тарифної ставки [2; 93].

Після внесення змін було закріплено інший підхід: мінімальний посадовий оклад або тарифна ставка не може бути нижчим за прожитковий мінімум для працездатної особи [93]. Така законодавча зміна сформувалася в умовах різкого підвищення мінімальної заробітної плати: у грудні 2016 р. вона становила 1600 грн, а з 1 січня 2017 р. була збільшена до 3200 грн, тобто фактично вдвічі [94]. За умови збереження прямої прив'язки тарифних ставок

до мінімальної заробітної плати таке рішення спричинило б каскадне зростання тарифної сітки, посадових окладів, відрядних розцінок, доплат, надбавок та інших елементів оплати праці. Водночас законодавець змінив базу тарифоутворення, відокремивши мінімальну тарифну ставку від мінімальної заробітної плати та прив'язавши її до прожиткового мінімуму для працездатних осіб, що дало змогу стримати автоматичне зростання фонду оплати праці, але водночас порушило внутрішню логіку тарифної системи, оскільки мінімальна тарифна ставка стала визначатися не через мінімальну вартість праці, а через прожитковий мінімум як соціальний стандарт задоволення базових потреб людини.

На момент запровадження цієї моделі її суперечливість ще не була настільки очевидною, оскільки прожитковий мінімум для працездатних осіб фактично збігався з попереднім рівнем мінімальної заробітної плати: з 1 грудня 2016 р. обидва показники становили 1600 грн [94; 95]. Формально це дозволяло зберегти мінімальну нижню межу тарифної ставки, однак фактично мінімальна заробітна плата була вилучена з ролі базового елемента тарифної системи. З часом наслідки такого розмежування стали більш виразними через зростання розриву між мінімальною заробітною платою та прожитковим мінімумом для працездатних осіб. Станом на 2026 р. мінімальна заробітна плата в Україні становить 8647 грн, тоді як прожитковий мінімум для працездатних осіб – 3328 грн [108]. У результаті державна гарантія мінімального доходу працівника функціонує на одному рівні, а тарифна база, від якої розраховуються посадові оклади, тарифні ставки та відрядні розцінки, – на суттєво нижчому. Отже, мінімальна заробітна плата фактично виконує не роль вихідної основи тарифної системи, а роль компенсаційного порогу, до якого роботодавець змушений доводити нараховану за зниженими тарифами заробітну плату. Через це наявна тарифна система втратила чіткий зв'язок із відтворенням робочої сили та забезпеченням обґрунтованої диференціації оплати залежно від складності й кваліфікації праці.

Сучасна українська практика оплати праці у будівництві значною мірою

деформувала логіку тарифних і кошторисно-нормативних підходів, сформованих у попередні періоди. У радянській та пострадянській системі організації й нормування праці діяла розгалужена база норм часу, норм виробітку, єдиних норм і розцінок, тарифно-кваліфікаційних довідників, розрядів робіт і тарифних ставок [96]. Незважаючи на адміністративну жорсткість, така модель забезпечувала формалізований зв'язок між нормативними трудовитратами, кваліфікацією виконавця та розміром відрядної розцінки. У результаті тривалого розвитку системи нормування праці в будівництві було сформовано значний масив норм праці та розцінок, які використовувалися для визначення строків і вартості виконання будівельно-монтажних робіт з урахуванням їх складності, трудомісткості та необхідної кваліфікації працівників. Відрядна розцінка в будівництві визначає оплату за одиницю виконаної роботи і розраховується з урахуванням тарифної ставки робітника відповідного кваліфікаційного розряду. Отже, у межах класичної тарифної логіки розмір оплати мав би відображати взаємозв'язок між кваліфікацією працівника, складністю роботи, продуктивністю праці та вартістю відтворення робочої сили. Однак сучасне відокремлення мінімальної тарифної ставки від мінімальної заробітної плати порушує цю логіку. Якщо тарифна ставка першого розряду формується не від мінімальної заробітної плати, а від прожиткового мінімуму, заниженою стає не лише базова ставка, а й уся система відрядних розцінок на виконання будівельно-монтажних робіт. У результаті навіть за повного виконання встановленої норми виробітку нарахована заробітна плата може не досягати рівня мінімальної заробітної плати без додаткової компенсаційної доплати з боку роботодавця. Водночас така ситуація не означає, що виплата працівникові мінімальної заробітної плати сама по собі є порушенням законодавства. Проблема полягає в тому, що кваліфікована праця будівельника оцінюється через тарифну базу, яка є нижчою за мінімальну оплату простої некваліфікованої праці. За таких умов тарифна система втрачає здатність повноцінно диференціювати оплату залежно від складності робіт, кваліфікаційного розряду, професійної

відповідальності та фактичного трудового внеску працівника.

Таким чином, будівельне підприємство одночасно перебуває в межах двох різних логік регулювання: з одного боку, воно повинно забезпечити працівникові мінімальну заробітну плату як державну соціальну гарантію, а з іншого – використовує тарифні ставки та відрядні розцінки, що можуть бути розраховані від значно нижчої бази. За умов, коли оплата праці кваліфікованого робітника лише через доплату доводиться до мінімального рівня, тарифна система втрачає здатність належно відтворювати робочу силу, стимулювати продуктивність і якість праці, підтримувати рівень кваліфікації працівників [49], забезпечувати утримання кадрів [97] і формувати зацікавленість у легальній зайнятості [49; 98].

Окреме значення для формування фінансової бази оплати праці в будівництві має наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 20.10.2016 № 281 «Про затвердження Порядку розрахунку розміру кошторисної заробітної плати, який враховується при визначенні вартості будівництва об'єктів» [99]. Цим документом встановлено спеціальний порядок визначення розрахункового рівня заробітної плати, який застосовується під час формування вартості будівництва. Кошторисна заробітна плата не є фактичною заробітною платою конкретного працівника, однак вона виступає розрахунковим показником вартості трудових ресурсів у складі кошторисної документації. Її розмір на стадії розроблення проєктної документації визначається замовником або інвестором у складі вихідних даних на проєктування. Для звичайних умов будівництва та середнього розряду складності робіт 3,8 такий показник має бути не нижчим, ніж середньомісячна заробітна плата у будівництві в розрахунку на одного штатного працівника за попередній звітний рік, оприлюднена органом державної статистики, збільшена на прогнозний індекс споживчих цін на поточний рік [99].

Практичне застосування зазначеного підходу конкретизується у листі ДП «Національний інститут розвитку інфраструктури» від 06.03.2025 № 19.1-19-

98 «Про рівень кошторисної заробітної плати» [100]. У ньому мінімальний розмір кошторисної заробітної плати для звичайних умов будівництва за розрядом складності робіт 3,8 на 2025 р. визначено на рівні 18 570,02 грн. Такий показник розраховано на основі середньомісячної заробітної плати у будівництві за 2024 р. – 16 928,00 грн – та прогнозного індексу споживчих цін на 2025 р. – 109,7 %. Водночас сам лист має інформаційний характер і не є нормативно-правовим актом, однак він демонструє офіційно застосований алгоритм визначення мінімального рівня кошторисної заробітної плати.

У 2025 р. відбулося подальше посилення адміністративного регулювання кошторисної вартості будівництва в умовах воєнного стану. Постановою Кабінету Міністрів України від 19.11.2025 № 1512 «Деякі особливості визначення вартості будівництва в умовах воєнного стану» встановлено спеціальний порядок визначення вартості нового будівництва, реконструкції, реставрації та капітального ремонту об'єктів, що здійснюються із залученням бюджетних коштів, коштів державних і комунальних підприємств, установ та організацій, а також кредитів, наданих під державні гарантії [101]. У зв'язку з цим у самому Порядку 2016 р. зазначено, що на період дії постанови № 1512 його положення не застосовуються, що свідчить про тимчасове зміщення регулювання кошторисної заробітної плати від загального алгоритму до спеціального воєнного режиму ціноутворення [99; 101].

Окремим проявом такої регламентації є встановлення граничних розмірів кошторисної заробітної плати на рівні місцевого самоврядування. Зокрема, рішенням Київської міської ради від 18.12.2025 № 326/10793 «Про граничний розмір кошторисної заробітної плати, що враховується при визначенні вартості будівництва об'єктів, які споруджуються із залученням коштів бюджету міста Києва, коштів комунальних підприємств, установ та організацій» для відповідних об'єктів встановлено граничний розмір кошторисної заробітної плати у сумі 37 860,10 грн для звичайних умов будівництва та середнього розряду складності робіт 3,8 [102]. Це свідчить, що кошторисна заробітна плата в будівництві фактично регламентується не лише на рівні центральних органів

виконавчої влади, а й на рівні територіальних громад, коли місцеві органи влади встановлюють параметри вартості праці для бюджетних і комунальних будівельних проєктів.

Отже, кошторисна заробітна плата є важливим інституційним показником, який задає розрахункову вартість трудових ресурсів у будівельному проєкті. Якщо її рівень визначено економічно обґрунтовано, підприємство отримує ширшу фінансову базу для формування фонду оплати праці, тарифних ставок, посадових окладів, відрядних розцінок і системи преміювання. Якщо ж у кошторисній документації закладається занижена вартість трудових ресурсів, то ще на етапі ціноутворення обмежуються можливості підприємства щодо побудови конкурентоспроможної та диференційованої системи оплати праці. Така ситуація може створювати стимули до формування нижчої тендерної пропозиції за рахунок недооцінки трудових витрат, тоді як у процесі реалізації тривалих будівельних проєктів фактична потреба у фінансуванні праці нерідко зростає через зміну цін, дефіцит кадрів, логістичні ускладнення та перегляд договірної ціни. Саме в цій площині проблема кошторисної заробітної плати переходить зі сфери будівельного ціноутворення у сферу формування системи оплати праці. Занижена кошторисна вартість праці обмежує можливості підприємства встановлювати економічно обґрунтовані тарифні ставки й відрядні розцінки, а також звужує простір для легального преміювання і диференціації оплати залежно від кваліфікації, складності робіт та результативності праці. Тому в сучасних умовах дефіциту робітничих кадрів, трудової міграції та зростання конкуренції за кваліфіковану робочу силу будівельні підприємства змушені або підвищувати оплату праці за рахунок власного прибутку, або стикатися з ризиком відтоку кадрів [39; 103].

Отже, практики заниження фонду оплати праці в будівництві мають переважно інституційно зумовлений характер. Їх поширення пов'язане з поєднанням високого податкового навантаження на легальну працю, необхідності формування конкурентної тендерної пропозиції, а також недосконалості механізмів визначення та контролю кошторисної заробітної



плати. Найбільш поширеними проявами таких практик є заміна трудових договорів цивільно-правовими угодами або договорами з фізичними особами-підприємцями, встановлення занижених посадових окладів із компенсацією через нерегулярні премії чи неофіційні виплати, неповне табелювання робочого часу, завищення норм виробітку, виведення частини виплат у послуги пов'язаних контрагентів, а також формування кошторисної документації з рівнем трудових витрат, який не відповідає реальній потребі у кваліфікованій праці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Практики заниження фонду оплати праці та їх вплив на людський капітал  
будівельної галузі**

| <b>Практика</b>                                            | <b>Інституційний механізм</b>                                            | <b>Вплив на людський капітал</b>                                                        | <b>Аналітичний індикатор</b>                                                                       |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Занижені тарифні ставки та доплата до мінімальної зарплати | Розрив між прожитковим мінімумом, тарифною базою і мінімальною зарплатою | Нівелювання кваліфікаційної диференціації, демотивація, зменшення престижу професії     | Частка працівників із доплатою до мінімальної заробітної плати; співвідношення ставок за розрядами |
| Завищення норм виробітку при відрядній оплаті              | Слабкий контроль за нормуванням і фактичною трудомісткістю               | Інтенсифікація праці, професійне вигорання, приховане зниження погодинної винагороди    | Фактична зарплата за годину; відхилення норм часу від факту                                        |
| Договори ЦПХ, ФОП-моделі та неповне табелювання            | Підміна трудових відносин цивільно-правовими або підприємницькими        | Втрата страхового захисту, нестабільність зайнятості, слабка лояльність до підприємства | Частка зовнішніх договорів у трудомістких роботах; розрив між чисельністю і обсягами               |
| Заниження кошторисної зарплати у договірній ціні           | Конкуренція за нижчу ціну без достатньої трудової умови                  | Дефіцит кадрів, зниження якості робіт, недофінансування професійного розвитку           | Частка ФОП у собівартості; розрив між кошторисною і фактичною ринковою зарплатою                   |

*Джерело: узагальнено автором за [2; 3; 48; 51; 86–90; 92–95; 99; 103–106].*

Для роботодавців така практика створює ризики плинності кадрів, втрати професійних компетенцій, зниження якості виконання будівельних робіт і посилення залежності від неформальних механізмів мотивації персоналу. У довгостроковому періоді економія на оплаті праці може трансформуватися у приховані витрати, пов'язані з пошуком і навчанням нових працівників,

порушенням строків виконання робіт, перевитратами матеріалів та погіршенням взаємовідносин із замовниками. Окрім того, скорочення витрат на оплату праці нерідко супроводжується зменшенням інвестицій у професійний розвиток персоналу, підвищення його кваліфікації та соціальну підтримку. Це послаблює лояльність працівників, знижує їхню зацікавленість у впровадженні інновацій і обмежує участь у підвищенні ефективності виробничих процесів. У довгостроковому періоді така модель управління трудовими витратами зменшує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища та ускладнює використання нових технологій. Тому зниження витрат на оплату праці, хоча й може розглядатися як інструмент короткострокового скорочення собівартості та податкового навантаження, потребує оцінювання з урахуванням його впливу на продуктивність, мотивацію працівників і стійкість розвитку підприємства [61, с. 181]. Отже, заниження фонду оплати праці слід трактувати як механізм деградації професійної структури галузі, який обмежує її спроможність виконувати завдання відбудови. Замість практики скорочення фонду оплати праці, варто посилити взаємозв'язок між кошторисними нормативами та реальними умовами функціонування ринку праці через використання актуальних галузевих показників заробітної плати, регулярний перегляд підходів до визначення кошторисної вартості ресурсів праці і контроль за відповідністю кошторисної трудомісткості фактичному змісту будівельних робіт, що є необхідною передумовою для зменшення тінізації трудових доходів, підвищення прозорості оплати праці в будівельній галузі.

Воєнно-економічні умови актуалізували проблему детінізації оплати праці в будівництві, оскільки офіційно нарахована заробітна плата стала не лише елементом внутрішньої системи винагороди, а й важливим критерієм кадрової та операційної стійкості підприємства. Для будівельної галузі, яка залежить від значної питомої ваги чоловічої праці та відчуває дефіцит кваліфікованих робітників і інженерно-технічного персоналу, мінімізація офіційного фонду оплати праці підвищує ризик втрати ключових працівників

унаслідок мобілізації та ускладнює забезпечення безперервності виробничих процесів.

У цьому контексті важливо розмежовувати дві фінансові вимоги, передбачені нормативним механізмом визначення критично важливих підприємств і бронювання працівників:

- критерій критичності суб'єкта господарювання, який пов'язаний із середнім рівнем нарахованої заробітної плати працівників підприємства;
- індивідуальний критерій бронювання, який визначає мінімальний рівень нарахованої заробітної плати конкретного працівника, включеного до списків на відстрочку від призову [107].

В обох випадках ідеться про нараховану заробітну плату до утримання податку на доходи фізичних осіб і військового збору. У 2025 р. індивідуальний критерій бронювання становив не менше 2,5 мінімальної заробітної плати, тобто за мінімальної заробітної плати 8 000 грн. дорівнював 20 000 грн. У 2026 р. за мінімальної заробітної плати 8 647 грн. відповідний поріг становить 21 617,50 грн., а критерій критичності суб'єкта господарювання, розрахований із застосуванням коефіцієнта 3, – 25 941,00 грн. [86; 108; 109].

Отже, в умовах воєнного стану легальний рівень оплати праці набуває для будівельних підприємств стратегічного значення. Відмова від мінімізації офіційного фонду оплати праці та дотримання нормативно визначених зарплатних параметрів є передумовою збереження кадрового ядра, підтвердження критичної важливості підприємства, бронювання ключових працівників і підтримання операційної безперервності будівельної діяльності.

За методикою аналізу системи оплати праці (рис.2.1) виконаємо аналіз тенденцій оплати праці в будівництві для встановлення причинно-наслідкових зв'язків між динамікою оплати праці, станом ринку праці і кадровою стійкістю підприємств галузі.

Динамічний аналіз номінальної та реальної заробітних плат у будівництві порівняно із середніми показниками по Україні у 2021–2025 рр., наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динамічний аналіз номінальної та реальної заробітної плати в будівництві  
та в цілому економіці України, 2021–2025 рр.**

| Показник                                                                                 | 2021<br>р. | 2022<br>р. | 2023<br>р. | 2024<br>р. | 2025<br>р. | Приріст<br>2025/2021,<br>% |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------------------------|
| Кумулятивний індекс споживчих цін, 2021 = 100                                            | 100,0      | 126,6      | 133,1      | 149,1      | 161,0      | +61,0                      |
| Індекс споживчих цін до попереднього року, %                                             | +10,0      | +26,6      | +5,1       | +12,0      | +8,0       | -                          |
| Середньомісячна заробітна плата в Україні, номінальна, грн.                              | 14014      | 14847      | 17442      | 21473      | 25958      | +85,8                      |
| Зміна номінальної заробітної плати в Україні до попереднього року, %                     | +19,4      | +5,9       | +17,5      | +23,1      | +20,9      | -                          |
| Середньомісячна заробітна плата в Україні, реальна, у цінах 2021 р., грн.                | 14014      | 11727      | 13104      | 14402      | 16123      | +15,1                      |
| Зміна реальної заробітної плати в Україні до попереднього року, %                        | +8,5       | -16,3      | +11,7      | +9,9       | +12,0      | -                          |
| Середньомісячна заробітна плата у будівництві, номінальна, грн.                          | 11289      | 9781       | 12634      | 16928      | 22372      | +98,2                      |
| Зміна номінальної заробітної плати у будівництві до попереднього року, %                 | +12,1      | -13,4      | +29,2      | +34,0      | +32,2      | -                          |
| Середньомісячна заробітна плата у будівництві, реальна, у цінах 2021 р., грн.            | 11289      | 7726       | 9492       | 11354      | 13896      | +23,1                      |
| Зміна реальної заробітної плати у будівництві до попереднього року, %                    | +1,9       | -31,6      | +22,9      | +19,6      | +22,4      | -                          |
| Співвідношення заробітної плати у будівництві до середньої заробітної плати в Україні, % | 80,6       | 65,9       | 72,4       | 78,8       | 86,2       | +5,6 в.п.                  |

*\*Примітка: Середньорічний показник заробітної плати за 2025 рік визначено як середнє арифметичне кварталних значень, оприлюднених інформаційно-аналітичним порталом «Мінфін». Зіставність із річними показниками Державної служби статистики за 2021-2024 рр. показало відхилення менш ніж 0,1 % між розрахованим середнім кварталним значенням та офіційним річним показником [110; 111].*

*Джерело: складено автором на основі [103; 110; 111].*

Реальна заробітна плата в табл. 2.2 розрахована шляхом дефлювання номінальної заробітної плати за допомогою кумулятивного індексу споживчих цін, приведенного до базисного 2021 року. Такий підхід дає змогу відокремити формальне зростання нарахованих доходів від фактичної зміни їх купівельної спроможності. Дані табл. 2.2 свідчать, що у 2021–2025 рр. середньомісячна номінальна заробітна плата в Україні зросла 14014 грн. до 25958 грн., або на 85,2

%, тоді як кумулятивний індекс споживчих цін збільшився на 61,0 %. За таких умов реальна заробітна плата у цінах 2021 р. підвищилася лише з 14014 грн. до 16123 грн., або на 15,1 %, що свідчить про значно повільніше зростання купівельної спроможності працівників порівняно з темпами збільшення номінальної оплати праці. Таким чином, істотна частина номінального приросту заробітної плати була нівельована інфляційними процесами, а фактичне підвищення добробуту найманих працівників виявилось значно скромнішим, ніж це може впливати з аналізу номінальних показників.

Зміни заробітної плати за окремими роками були нерівномірними. У 2021 р. ринок праці ще перебував під впливом наслідків пандемії COVID-19, яка стримувала ділову активність, інвестиційні процеси та стабільність зайнятості.

У 2022 р. початок повномасштабної війни суттєво погіршив умови функціонування національної економіки. Значна частина підприємств скоротила або тимчасово припинила діяльність, окремі виробничі та інвестиційні проєкти були зупинені чи відкладені, а руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит окремих товарів і послуг, зростання державних воєнних видатків та посилення інфляційних процесів негативно вплинули на ринок праці. У результаті середньомісячна номінальна заробітна плата в Україні у 2022 р. збільшилася лише на 5,9 %, тоді як реальна заробітна плата скоротилася на 16,3 %, що свідчить про істотне зниження купівельної спроможності трудових доходів населення, оскільки темпи інфляції значно перевищили темпи зростання номінальної оплати праці [103].

У 2023–2025 рр. ситуація на ринку праці поступово стабілізувалася. Номінальна заробітна плата в Україні зростала на 17,5 % у 2023 р., на 23,1 % у 2024 р. та на 20,9 % у 2025 р. Реальна заробітна плата також перейшла до позитивної динаміки: її приріст становив 11,7 %, 9,9 % та 12,0 % відповідно. Це свідчить про поступове відновлення купівельної спроможності трудових доходів після різкого падіння у 2022 р., хоча темпи реального зростання залишалися нижчими за темпи номінального підвищення заробітної плати внаслідок збереження інфляційного тиску.

У будівництві зміни заробітної плати були більш різкими та нестабільними порівняно із середніми показниками по економіці. Галузь значно гостріше реагувала на зміни інвестиційної активності, обсягів бюджетного фінансування, логістичних умов, вартості будівельних матеріалів, забезпеченості трудовими ресурсами та рівня безпекових ризиків. У 2022 р. середньомісячна номінальна заробітна плата у будівництві скоротилася з 11289 грн. до 9781 грн., або на 13,4 %, тоді як у національній економіці загалом номінальна заробітна плата продовжувала зростати. Реальна заробітна плата у будівництві зменшилася на 31,6 %, що майже вдвічі перевищувало темпи скорочення реальної заробітної плати в середньому по Україні (16,3 %). Така динаміка відображає суттєве зниження будівельної активності в перший рік повномасштабної війни, призупинення або перенесення значної кількості інвестиційно-будівельних проєктів, скорочення обсягів виконаних робіт, втрату частини трудового потенціалу внаслідок міграції та мобілізації, а також адаптацію фондів оплати праці до нижчого рівня виробничого завантаження підприємств.

Починаючи з 2023 р., у будівництві сформувалася тенденція швидкого відновлення оплати праці. Номінальна заробітна плата у галузі зросла на 29,2 % у 2023 р., на 34,0% у 2024 р. та на 32,2 % у 2025 р. Реальна заробітна плата також перейшла до зростання: на 22,9 % у 2023 р., на 19,6 % у 2024 р. та на 22,4 % у 2025 р. За весь період 2021–2025 рр. номінальна заробітна плата у будівництві зросла на 98,2%, а реальна – на 23,1 %, що свідчить про поступове відновлення кадрового попиту та посилення конкуренції роботодавців за трудові ресурси в умовах дефіциту кваліфікованих працівників.

Співвідношення заробітної плати у будівництві до середньої заробітної плати в Україні також підтверджує слабші позиції галузі на ринку праці. У 2021 р. цей показник становив 80,6 %, у 2022 р. знизився до 65,9 %, що відображає найглибше погіршення відносного рівня оплати праці у будівництві за весь аналізований період. У 2023–2025 рр. співвідношення поступово зростало: до 72,4 % у 2023 р., 78,8 % у 2024 р. та 86,2 % у 2025 р. Отже, будівництво поступово наближалось до середнього рівня оплати праці в країні, але у 2025 р. заробітна

плата в галузі все ще залишалася нижчою за середньоекономічний показник.

Зазначена динаміка пояснюється сукупною дією кількох взаємопов'язаних чинників. Після різкого скорочення будівельної активності у 2022 р. поступове відновлення галузі у 2023–2025 рр. супроводжувалося зростанням потреби у кваліфікованих працівниках, насамперед робітничих професій та інженерно-технічного персоналу. Водночас трудова міграція, мобілізаційні процеси та загальне скорочення доступної пропозиції робочої сили посилили конкуренцію роботодавців за персонал, що об'єктивно підвищило вартість його утримання. Додатково зростання заробітної плати в будівництві було зумовлене не лише ринковими чинниками, а й інституційними вимогами, пов'язаними з необхідністю збереження кадрового ядра, участю підприємств у відновлювальних проєктах, дотриманням державних гарантій в оплаті праці й умовами бронювання працівників.

Водночас отримані результати свідчать, що навіть прискорене зростання номінальної заробітної плати у будівництві не гарантує повного відновлення її відтворювальної функції. Інфляційний тиск суттєво зменшує реальний ефект підвищення заробітної плати, а збереження нижчого рівня оплати праці порівняно із середнім показником по Україні обмежує конкурентоспроможність будівельних підприємств на ринку праці. За таких умов формування ефективної системи оплати праці в будівництві має орієнтуватися не лише на номінальне підвищення заробітної плати, а й на забезпечення її реальної купівельної спроможності, тарифної диференціації, стабільності фонду оплати праці та здатності підприємств утримувати кваліфікований персонал.

У табл. 2.3 наведено динаміку та темпи зростання середньомісячної номінальної заробітної плати в будівництві не лише у внутрішньогалузевому вимірі, а й у ширшому контексті міжгалузевої конкуренції за робочу силу. Так, за середнього приросту по економіці на 85,2 % найвищі темпи зростання зафіксовано у сфері інформації та телекомунікацій (+158,7 %), оптовій і роздрібній торгівлі (+130,7 %), тимчасовому розміщуванні й організації харчування (+126,2 %), фінансовій та страховій діяльності (+121,7 %) та

операціях з нерухомим майном (+107,6%).

**Таблиця 2.3**

**Динаміка та темпи зростання середньомісячної номінальної заробітної  
плати за видами економічної діяльності в Україні у 2021–2025 рр.**

| Вид економічної діяльності                                                 | 2021р. | 2022р. | 2023р. | 2024р. | 2025р. | Зміни<br>2022р.<br>до<br>2021р.,<br>% | Зміни<br>2023р.<br>до<br>2022р.,<br>% | Зміни<br>2024р.<br>до<br>2023р.,<br>% | Зміни<br>2025р.<br>до<br>2024<br>р., % | Зміни<br>2025 р.<br>до<br>2021р.,<br>% |
|----------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| В цілому по економіці                                                      | 14014  | 14847  | 17442  | 21473  | 25958  | 105,9                                 | 117,5                                 | 123,1                                 | 120,9                                  | 85,2                                   |
| Будівництво                                                                | 11289  | 9781   | 12634  | 16928  | 22372  | 86,6                                  | 129,2                                 | 134,0                                 | 132,2                                  | 98,2                                   |
| Промисловість                                                              | 14902  | 15176  | 18390  | 23150  | 28731  | 101,8                                 | 121,2                                 | 125,9                                 | 124,1                                  | 92,8                                   |
| Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність        | 13837  | 13731  | 17184  | 21699  | 25979  | 99,2                                  | 125,1                                 | 126,3                                 | 119,7                                  | 87,8                                   |
| Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів | 13488  | 15103  | 20630  | 25286  | 31114  | 112,0                                 | 136,6                                 | 122,6                                 | 123,1                                  | 130,7                                  |
| Операції з нерухомим майном                                                | 11142  | 11560  | 15509  | 19508  | 23136  | 103,8                                 | 134,2                                 | 125,8                                 | 118,6                                  | 107,6                                  |
| Сільське, лісове та рибне господарство                                     | 12287  | 13061  | 14625  | 18012  | 24195  | 106,3                                 | 112,0                                 | 123,2                                 | 134,3                                  | 96,9                                   |
| Тимчасове розміщення й організація харчування                              | 8543   | 9367   | 12300  | 15881  | 19321  | 109,6                                 | 131,3                                 | 129,1                                 | 121,7                                  | 126,2                                  |
| Інформація та телекомунікації                                              | 25530  | 30829  | 37946  | 52457  | 66045  | 120,8                                 | 123,1                                 | 138,2                                 | 125,9                                  | 158,7                                  |
| Фінансова та страхова діяльність                                           | 23975  | 27986  | 34393  | 41384  | 53161  | 116,7                                 | 122,9                                 | 120,3                                 | 128,5                                  | 121,7                                  |
| Професійна, наукова та технічна діяльність                                 | 19369  | 20497  | 23413  | 29200  | 33834  | 105,8                                 | 114,2                                 | 124,7                                 | 115,9                                  | 74,7                                   |
| Діяльність у сфері адміністративного, допоміжного обслуговування           | 11186  | 12291  | 14395  | 17562  | 20021  | 109,9                                 | 117,1                                 | 122,0                                 | 114,0                                  | 79,0                                   |
| Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування           | 19048  | 20764  | 23395  | 29099  | 33192  | 109,0                                 | 112,7                                 | 124,4                                 | 114,1                                  | 74,3                                   |
| Освіта                                                                     | 11817  | 11999  | 12439  | 14593  | 16119  | 101,5                                 | 103,7                                 | 117,3                                 | 110,5                                  | 36,4                                   |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                            | 11616  | 13738  | 14688  | 16850  | 18595  | 118,3                                 | 106,9                                 | 114,7                                 | 110,4                                  | 60,1                                   |
| Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок                                    | 12508  | 11567  | 13336  | 15872  | 18029  | 92,5                                  | 115,3                                 | 119,0                                 | 113,6                                  | 44,1                                   |

*\*Примітка: Середньорічний показник заробітної плати за 2025 рік визначено як середнє арифметичне квартальних значень, оприлюднених інформаційно-аналітичним порталом «Мінфін» [111].*

*Джерело: розраховано автором на основі [103; 110; 111].*



У будівництві приріст становив 98,2 %, що перевищує середньоекономічний показник, однак не усуває проблеми нижчого абсолютного рівня оплати праці порівняно з низкою суміжних і альтернативних сфер зайнятості.

Для оцінювання конкурентних позицій будівництва на ринку праці найбільш релевантними є не всі види економічної діяльності, а ті, між якими можлива професійна або компетентнісна мобільність працівників. До таких насамперед належать промисловість, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність, оптова й роздрібна торгівля, операції з нерухомим майном, а для окремих категорій інженерно-технічного персоналу – також професійна, наукова та технічна діяльність. Саме ці сфери можуть поглинати частину трудового потенціалу будівництва, оскільки перехід до них не завжди потребує повної професійної перекваліфікації.

У 2025 р. середньомісячна номінальна заробітна плата в будівництві становила 22 372 грн., тоді як у промисловості – 28 731 грн., у транспорті, складському господарстві, поштовій та кур'єрській діяльності – 25 979 грн., в оптовій і роздрібній торгівлі – 31 114 грн., в операціях з нерухомим майном – 23 136 грн., у професійній, науковій та технічній діяльності – 33 834 грн. Отже, навіть за позитивної динаміки оплати праці будівництво залишається нижче за більшість секторів, які можуть виступати альтернативними напрямками зайнятості для його працівників.

Найбільш безпосереднім конкурентом будівництва за кваліфіковану робочу силу є промисловість, де рівень оплати праці у 2025 р. перевищував будівельний на 6 359 грн. Цей сектор може бути привабливим для електромонтерів, зварників, слюсарів, механіків, операторів обладнання, інженерів і технічних спеціалістів, компетентності яких можуть бути використані у виробничому середовищі. Додатковими чинниками привабливості промисловості є регулярніший виробничий цикл, нижча залежність від сезонності та більш формалізована система винагороди.

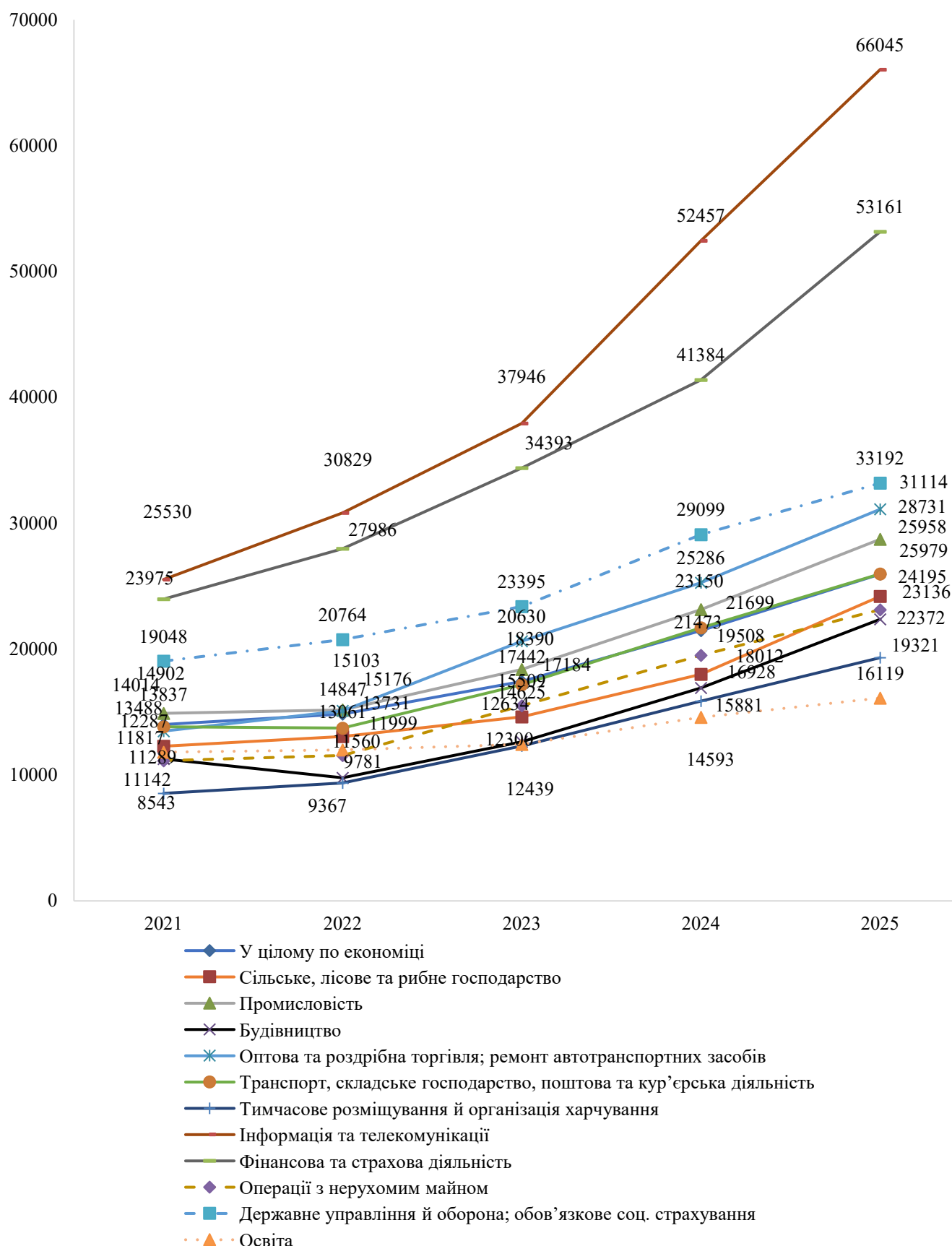
Транспортно-логістична сфера також формує реальну альтернативу для

частини будівельного персоналу. Різниця в оплаті праці на користь цього сектору становила 3 607 грн. Його конкурентний вплив є особливо відчутним щодо водіїв, машиністів будівельної техніки, операторів спецтехніки, механіків, диспетчерів, логістів і працівників, пов'язаних з організацією переміщення матеріальних ресурсів. Для будівництва це створює ризики порушення ритмічності виконання будівельно-монтажних робіт, оскільки технічна та логістична складові безпосередньо впливають на строки реалізації проєктів.

Оптова й роздрібна торгівля не є повністю спорідненою з будівництвом за характером праці, однак у 2025 р. її перевага за рівнем заробітної плати становила 8 742 грн. Це створює ризик переходу працівників із середнім рівнем кваліфікації, допоміжного, складського, логістичного й адміністративного персоналу, менеджерів із постачання та фахівців із матеріально-технічного забезпечення. Привабливість цього сектору посилюється ширшим попитом на персонал, меншою фізичною інтенсивністю окремих видів робіт і стабільнішим режимом зайнятості.

Операції з нерухомим майном мають менший абсолютний розрив із будівництвом – 764 грн., однак цей сектор важливий для оцінювання ризиків відтоку інженерно-технічного та управлінського персоналу. Для кошторисників, менеджерів проєктів, фахівців із технічного супроводу, експлуатації об'єктів, технічного нагляду та девелопменту робота в секторі нерухомості може бути привабливою не лише через рівень оплати, а й через нижчу виробничу ризиковість, меншу залежність від польових умов праці та більшу управлінсько-консультаційну складову.

Рис. 2.2 візуально підтверджує, що будівництво перебуває нижче за більшість економічно активних секторів за рівнем оплати праці. Високодохідні сфери – інформація та телекомунікації, фінансова та страхова діяльність, державне управління й оборона, професійна, наукова та технічна діяльність – не слід розглядати як масові напрями переходу робітничих кадрів із будівництва. Водночас вони задають вищі орієнтири винагороди для працівників із технічними, цифровими, управлінськими й аналітичними компетентностями.



**Рис.2.2. Позиція будівництва у міжгалузевій динаміці середньомісячної номінальної заробітної плати в Україні у 2021–2025 рр.**

*Джерело: розраховано автором на основі [103; 110; 111].*

Зокрема, професійна, наукова та технічна діяльність може бути альтернативою для проєктувальників, BIM-фахівців, кошторисників, інженерів, менеджерів будівельних проєктів і фахівців із технічного нагляду, оскільки у 2025 р. рівень оплати праці в цьому секторі перевищував будівельний на 11462 грн. Отже, дані табл. 2.3 і рис. 2.2 підтверджують, що проблема конкурентоспроможності будівництва на ринку праці полягає не лише у нижчому середньому рівні заробітної плати, а й у наявності секторів, які можуть запропонувати працівникам вищий дохід за порівнянних або менш ризикових умов праці, що формує ризик селективного відтоку кадрів: кваліфіковані робітники можуть переходити до промисловості та транспорту, адміністративно-логістичний персонал – до торгівлі й складського господарства, а інженерно-технічні та управлінські кадри – до нерухомості, девелопменту або професійної, наукової та технічної діяльності. Тому будівельним підприємствам недостатньо орієнтуватися лише на номінальне підвищення заробітної плати; необхідно формувати систему винагороди, яка враховує ринкову вартість професійних груп, складність і ризиковість будівельних робіт, рівень кваліфікації, результативність праці та конкурентні пропозиції суміжних секторів економіки.

Виявлені міжгалузеві розриви в оплаті праці створюють стратегічні передумови для занепаду будівельного сектору. Ключова загроза полягає не лише у поточному дефіциті кадрів, а й у втраті інтересу до будівельних професій серед майбутніх поколінь. Оскільки рівень винагороди у будівництві залишається структурно нижчим за альтернативні сфери (торгівлю, логістику чи промисловість) при значно вищих фізичних ризиках, освітня галузь стикатиметься з браком абітурієнтів. Це створює замкнене коло: низька відносна оплата праці робить професію непрестижною, що зупиняє приплив молодих фахівців і унеможлиблює технологічний розвиток галузі в майбутньому [104]. За таких умов будівництво ризикує втратити потенціал до самовідтворення людського капіталу. У зв'язку з цим формування кадрового потенціалу в будівельній галузі має ґрунтуватися на комплексному підході, що передбачає

розбудову цілісної системи економічних, організаційних та освітніх детермінант, що дозволяє не лише забезпечити суб'єктів господарювання персоналом відповідної кваліфікації, а й запровадити механізми раціонального розподілу та адаптивного перерозподілу робочої сили у міжгалузевому та регіональному вимірах [105, с.30].

Важливо врахувати, що стабілізація кадрового потенціалу будівельних підприємств детермінується не лише рівнем грошової оплати праці, а й конфігурацією соціально-трудова гарантій, що фактично формують негрошовий компонент сукупної винагороди та виступають частиною компенсаційного пакета [112]. У межах цієї логіки соціальні гарантії, такі як безпечні умови праці та належний рівень охорони праці, страхові й медичні програми, підтримка мобілізованих працівників і їхніх сімей, інструменти адаптації ветеранів, навчання та підвищення кваліфікації, а також прозорі правила нарахувань і доплат, які надаються в межах програм корпоративної соціальної відповідальності, стають інструментом бренду роботодавця та конкурентною перевагою підприємства [113].

## **2.2. Структурно-функціональна діагностика систем оплати праці будівельних підприємств**

Відповідно до методики аналізу сучасних тенденцій оплати праці на будівельних підприємствах (рис. 2.1), після характеристики нормативно-інституційних умов, що формують зовнішні межі та регуляторні орієнтири оплати праці, доцільно перейти до діагностики її стану на мікрорівні. Діагностику систем оплати праці доцільно здійснювати емпірично у порівняльному галузевому середовищі, що характеризуються типовими особливостями організації праці, формування фонду оплати праці з урахуванням сезонності виробництва, складності та інтенсивності виконання робіт, структурою витрат на персонал, підходами до формування штату.

Завдання дослідження полягає в оцінюванні системи оплати праці як економічного інструменту впливу на результативність діяльності підприємства,

продуктивність праці, кадрову стабільність і безперервність виробничого процесу, а також у встановленні її функціонального призначення: від переважного покриття витрат на персонал до забезпечення стимулюючого, мотиваційного й регулюючого впливу на трудову поведінку працівників. Аналіз передбачає виявлення ключових дисфункцій системи оплати праці, зокрема невідповідності між рівнем і динамікою оплати праці та продуктивністю праці, недостатньої ефективності преміювання, високої зарплатомісткості робіт, кадрового дефіциту, нестабільності виплат і слабого зв'язку між винагородою та індивідуальними й колективними результатами праці.

Інформаційну базу аналізу становлять відкриті дані фінансової звітності, фінансової аналітики та ринкової аналітики зазначених підприємств, оприлюднені у відповідних інформаційних вкладках платформи Clarity Project [114–133], а також внутрішні звітні документи штатного розпису та розподілу фонд оплаті праці.

Відповідно аналізу підлягає низка показників, зокрема: фонд оплати праці, середня заробітна плата, співвідношення основної та додаткової заробітної плати, премії, доплати, надбавки, компенсаційні виплати й матеріальна допомога. Окремий блок показників має характеризувати результативність використання персоналу: продуктивність праці, зарплатомісткість продукції / виконаних будівельних робіт, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, що дозволить встановити відповідність зростання оплати праці реальним результатам діяльності підприємства. Водночас діагностика має враховувати кадрові та соціально-трудові параметри: укомплектованість посад, наявність кадрового дефіциту, плинність персоналу, рівень преміювання, систему доплат, результати опитування працівників щодо справедливості, прозорості та мотиваційної дії оплати праці. Також важливо оцінювати показники, що визначають стабільність винагороди: коефіцієнт заборгованості із заробітної плати, збитковість діяльності, нестабільність доходів, неритмічність виплат і залежність оплати праці від коливань обсягів замовлень.

Емпіричну базу структурно-функціональної діагностики систем оплати праці сформовано з п'яти будівельних підприємств, які відрізняються за масштабом діяльності, регіональним розташуванням, ринковою позицією та організаційною моделлю виконання робіт, що дає змогу не обмежувати аналіз лише величиною та структурою фонду оплати праці, а розглядати його у зв'язку з чисельністю персоналу, обсягом доходу, виробничою структурою підприємства та територіальними умовами його функціонування. У межах дослідження масштаб підприємств визначається з урахуванням двох ключових економічних ознак: середньої кількості працівників і величини чистого доходу від реалізації продукції, робіт і послуг. У цьому дослідженні категорії «велике», «середнє» і «мале» використовуються як аналітичні характеристики, що відображають як обсяг діяльності, так і кадрове навантаження на систему оплати праці. Відбір підприємств для проведення діагностики здійснено за принципом досягнення достатнього рівня репрезентативності результатів, тобто у разі, якщо отримані результати не дозволятимуть сформулювати узагальнені висновки щодо галузевих особливостей або демонструватимуть значну варіативність показників, вибірка розширюватиметься до досягнення належного рівня аналітичної достовірності та обґрунтованості висновків.

В даному дослідженні для порівняльної діагностики використані дані п'яти будівельних підприємств: ПрАТ «ХК «Київміськбуд», ПП «ВІР-ЗАХІДБУД», ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1», ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» і ТОВ «АРСАН-БУД», які відрізняються між собою масштабами діяльності, кількістю працівників та регіональними особливостями.

Так, ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» репрезентує велике підприємство, діяльність якого пов'язана з м.Харків і його будівельним ринком, що характеризується високим рівнем воєнних ризиків і значними руйнуваннями житлової, інфраструктурної забудови. Водночас саме такі умови формують потребу у відновлювальних, ремонтних і будівельно-монтажних роботах. Тому фонд оплати праці цього підприємства слід аналізувати не лише як витратний показник, а і як індикатор здатності утримувати та залучати виробничий і

інженерно-технічний персонал у регіоні з підвищеною інтенсивністю і небезпекою виконання будівельних робіт.

ПрАТ «ХК «Київміськбуд» можна віднести до підприємств середнього масштабу, що здійснює діяльність на ринку м. Києва та столичної області, де будівельний сектор у воєнний період функціонує в умовах поєднання кількох чинників: збереження високої концентрації населення, наявності значного попиту на житло, пошкодження частини житлового фонду та необхідності адаптації діяльності до безпекових обмежень. У межах дослідження це підприємство виконує роль антикризового профілю великого забудовника, для якого важливими є збереження інженерно-технічного персоналу, підтримання управлінського ядра та контроль витрат на оплату праці в умовах помірно стабільності попиту на нерухомість.

ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» розглядається як середнє, проєктно орієнтоване підприємство, його регіональна прив'язка – м. Львів та Львівська область, що є важливою для інтерпретації динаміки фонду оплати праці, оскільки західний регіон України у період повномасштабної війни став одним із центрів переміщення населення, бізнесу, логістичних потоків і частини інвестиційної активності. Це посилило попит на житлове, комерційне, складське та виробниче будівництво, а також створило передумови для розширення виробничого персоналу. Тому ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» доцільно використовувати як поглиблений кейс для аналізу взаємозв'язку між зростанням штату, підвищенням посадових окладів і збільшенням фонду оплати праці на фоні зростання обсягів замовлень.

ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» представляє підприємство великого масштабу з вираженою виробничою складовою, розташоване у Полтавській області. Його включення до вибірки дає змогу оцінити профіль підприємства, що функціонує у центральному регіоні України, тобто не в найбільш прифронтовій зоні, але й не в західному регіоні, який прийняв основну хвилю релокації.

ТОВ «АРСАН-БУД» репрезентує малий локальний будівельний сектор Київської області. Його аналітична роль полягає у відображенні адаптивної моделі малого підприємства, для якого характерними можуть бути гнучкість



кадрової структури, нижчий абсолютний рівень фонду оплати праці та більша роль субпідрядної організації робіт. Водночас розташування у Київській області має окреме значення: регіон зазнав значних руйнувань, прийняв частину внутрішньо переміщених осіб і зберіг високий попит на ремонт, відновлення та житлове будівництво, тому навіть мале підприємство в такому регіоні може демонструвати високі темпи приросту фонду оплати праці у період відновлення.

Усі підприємства є прибутковими, що в сучасних умовах військового стану вже свідчить про ефективність їх діяльності, здатність сплачувати повною мірою оперативні витрати, в т.ч. по рахунку 2505 «Витрати на оплату праці» та сплачувати «відрахування на соціальні заходи» (рах.2510).

Отже, включення до вибірки підприємств із Києва, Львова, Харкова, Полтавської та Київської областей дає змогу врахувати регіональну неоднорідність будівельного сектору в умовах війни. Емпірична база дослідження є методично збалансованою, оскільки охоплює підприємства різного розміру, кадрової структури та територіального положення, що дозволяє оцінювати фонд оплати праці як результат взаємодії обсягу діяльності, ринкової позиції, регіонального попиту та воєнних умов, що забезпечує можливість зіставлення не лише абсолютних обсягів витрат на оплату праці, а й їх функціональної ролі у підтриманні продуктивності, стабільності зайнятості та кадрової спроможності підприємств. Надалі структурно-функціональна діагностика здійснюється за взаємопов'язаними ресурсно-структурним, результативно-економічним, мотиваційно-кадровим і ризиковим блоками, що дає змогу перейти від опису окремих показників до комплексного оцінювання якості систем оплати праці.

Для системного оцінювання стану оплати праці на будівельних підприємствах доцільно використовувати структурно-функціональний підхід, який дає змогу поєднати аналіз витрат, продуктивності, кадрової мотивації та фінансових ризиків, що забезпечує перехід від фрагментарного розгляду фонду оплати праці до комплексної діагностики його ролі у формуванні економічної результативності, кадрової стійкості та управлінської ефективності підприємства (рис.2.3)..



**Рис. 2.3. Структурно-функціональна модель діагностики систем оплати праці будівельних підприємств**

Джерело: розроблено автором

Наведена модель відображає послідовність аналітичного переходу від інформаційної бази до формування діагностичного висновку та визначення управлінських рішень. Її перевага полягає в тому, що кожен блок виконує окрему функцію: ресурсно-структурний характеризує склад і динаміку витрат на оплату праці, результативно-економічний встановлює їх зв'язок із продуктивністю та доходом, мотиваційно-кадровий оцінює здатність системи винагороди утримувати персонал, а ризиковий виявляє потенційні загрози нестабільності виплат.

Інтегральне узагальнення результатів дає змогу визначити не лише загальний стан системи оплати праці, а й конкретні проблемні зони, що потребують першочергового управлінського втручання. Такий підхід є доцільним для будівельних підприємств, оскільки у цій галузі ефективність оплати праці безпосередньо пов'язана з укомплектованістю бригад, дотриманням строків виконання робіт, якістю будівельної продукції та збереженням кваліфікованого персоналу.

Практичне використання запропонованої моделі створює основу для подальшого розрахунку показників, порівняння підприємств між собою та обґрунтування напрямів удосконалення систем оплати праці.

Діагностику системи оплати праці доцільно починати з ресурсно-структурного блоку. В межах даного блоку виконано горизонтальний аналіз панельних показників досліджуваних підприємств за період 2021-2025 рр. В ході дослідження аналізувались: фонд оплати праці; середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника.

Для аналізу використано синтетичну таблицю, сформовану з річної податкової звітності по рахунку 2505 «Витрати на оплату праці» досліджуваних будівельних підприємств за 2021–2025 рр. (табл.2.4).

У 2021–2025 рр. динаміка фонду оплати праці досліджуваних підприємств має трифазний характер: різке скорочення у 2022 р., стабілізація у 2023–2024 рр. та прискорене зростання у 2025 р.

Таблиця 2.4

**Динаміка фонду оплати праці будівельних підприємств у 2021–2025 рр.,  
тис. грн.**

| Підприємство               | Роки     |          |          |          |          | Приріст/скорочення, %  |                        |                         |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|------------------------|-------------------------|
|                            | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     | 2025     | 2022р.<br>до<br>2021р. | 2025р.<br>до<br>2023р. | 2025р.<br>до<br>2021 р. |
| ПрАТ «ХК<br>«Київміськбуд» | 113851,0 | 48 614,0 | 28 836,0 | 31 719,6 | 42 247,0 | –57,3                  | +46,5                  | –62,9                   |
| ПП «ВІР-<br>ЗАХІДБУД»      | 20751,0  | 14 397,5 | 15128,7  | 16 641,6 | 53021,7  | –30,6                  | +250,5                 | +155,5                  |
| ПрАТ «ТРЕСТ<br>ЖИТЛОБУД-1» | 604394,0 | 133622,0 | 144731,0 | 159204,1 | 403353,6 | –77,9                  | +178,7                 | –33,3                   |
| ТОВ<br>«ФЕРРОСТРОЙ»        | 359904,0 | 361324,0 | 197617,0 | 217378,7 | 218275,2 | +0,4                   | +10,5                  | –39,4                   |
| ТОВ «АРСАН-<br>БУД»        | 5324,0   | 1 551,0  | 1 335,0  | 1 468,5  | 4 243,2  | –70,9                  | +217,8                 | –20,3                   |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств [115-118]*

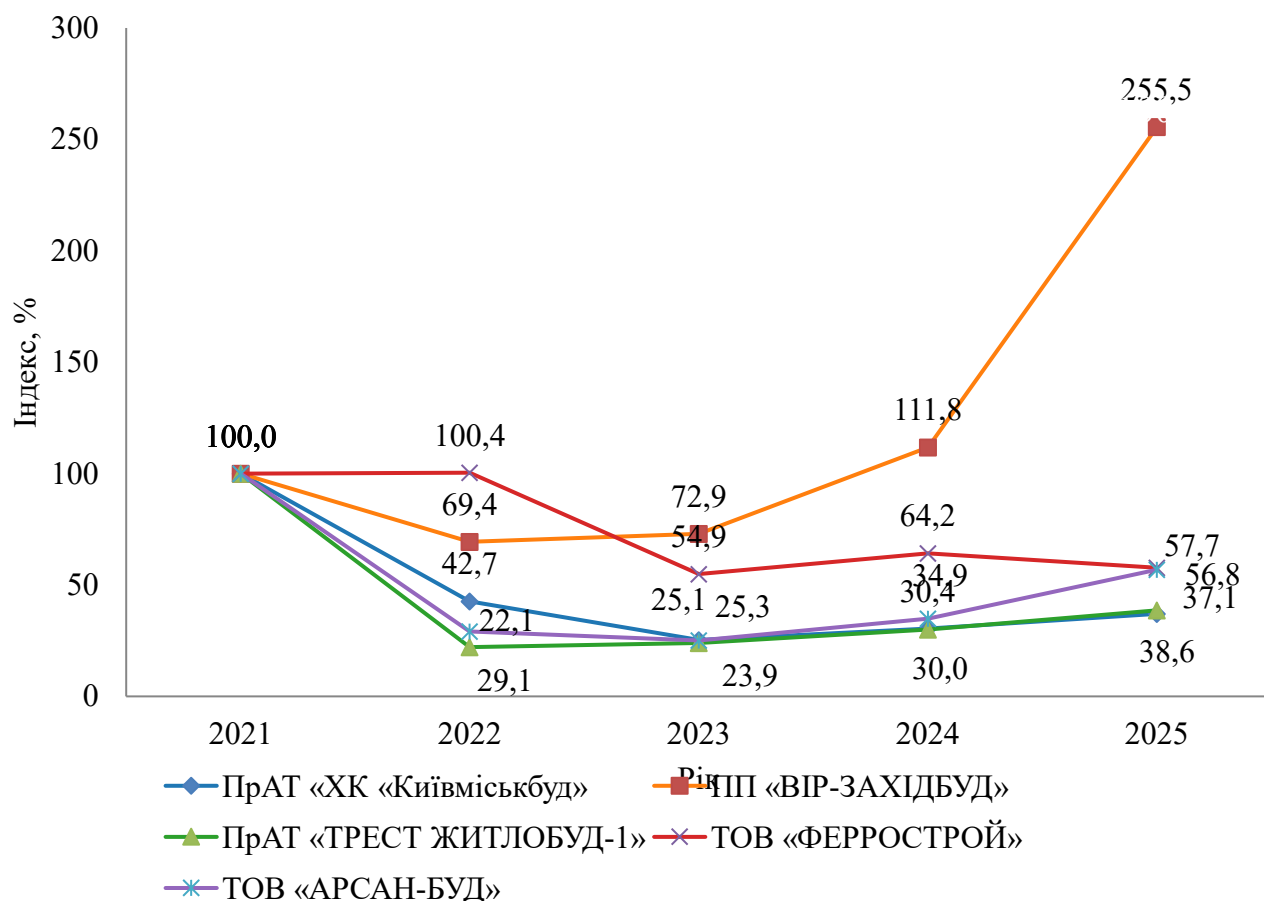
Найбільш результативною за показником відновлення є ПП «ВІР-ЗАХІДБУД». ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» краще зберегло фонд оплати праці у 2022 р., але надалі не продемонструвало інтенсивного нарощування. ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» і ТОВ «АРСАН-БУД» активно нарощували оплату праці у 2025 р., проте ще не досягли рівня 2021 р. ПрАТ «ХК «Київміськбуд» має найгірші показники серед підприємств вибірки через погіршення фінансового стану.

Результати горизонтального аналізу фонду оплати праці засвідчують істотну неоднорідність реакції будівельних підприємств на умови функціонування у період повномасштабної війни. У 2022 р. для більшості підприємств характерним було різке скорочення витрат на оплату праці, що відображає падіння будівельної активності, призупинення частини проєктів, кадрові втрати та невизначеність ринку. Найглибше скорочення фонду оплати праці відбулося у ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» – на 77,9 %, ТОВ «АРСАН-БУД» – на 70,9 % та ПрАТ «ХК «Київміськбуд» – на 57,3 %. Винятком є ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ», де фонд оплати праці у 2022 р. зріс на 0,4 %, тобто фактично залишився на рівні 2021 р. Така відмінність узгоджується з розташуванням

підприємства у Полтавській області, яка у 2022 р. зазнала меншого безпосереднього впливу бойових дій порівняно з Харківським і столичним регіонами. Збереження фонду оплати праці в цьому випадку пов'язане з підтриманням виробничої потужності та кадрового складу. Це свідчить про те, що у 2022 р. вирішальне значення мали не лише загальногалузеві кризові чинники, а й територіальна близькість підприємств до зон підвищеної безпекової напруги, структура замовлень і здатність зберігати безперервність виробничого процесу. Отже, вже на першому етапі аналізу простежується залежність фонду оплати праці від поєднання фінансової стійкості підприємства, регіональних умов функціонування та управлінської спроможності утримувати персонал у період різкого скорочення будівельної активності.

У 2023–2024 рр. динаміка фонду оплати праці переважно мала стабілізаційний характер після різкого падіння у 2022 р., однак у більшості випадків ще не досягли рівня 2021 р. Найбільш виразне зростання у 2025 р. порівняно з 2023 р. спостерігається у ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» – на 250,5 %, ТОВ «АРСАН-БУД» – на 217,8 % та ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» – на 178,7 %.

Найкращу динаміку відновлення демонструє ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»: у 2025 р. фонд оплати праці підприємства перевищив рівень 2021 р. на 155,5 %. Це єдиний випадок у вибірці, коли підприємство повністю компенсувало падіння попередніх років і суттєво наростило витрати на персонал. Такий результат пояснюється регіональною специфікою Львівської області, де в умовах війни зріс попит на житлове, комерційне, складське та виробниче будівництво внаслідок переміщення населення, бізнесу й інвестиційної активності (рис.2.4). Попередній розгляд фонду оплати праці доцільно доповнити оцінкою його індексної динаміки (рис.2.4), що дає змогу порівняти підприємства незалежно від абсолютного масштабу витрат. Результати аналізу показують, що у 2022 р. більшість підприємств різко відійшли від базового рівня 2021 р.: індекс фонду оплати праці знизився до 22,1 % у ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1», до 29,1 % у ТОВ «АРСАН-БУД», до 42,7 % у ПрАТ «ХК «Київміськбуд» та до 69,4 % у ПП «ВІР-ЗАХІДБУД».



**Рис.2.4. Індекс динаміки фонду оплати праці будівельних підприємств, 2021 = 100**

Винятком є ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ», у якого індекс у 2022 р. становив 100,4 %, тобто фонд оплати праці фактично залишився на рівні 2021 р. У 2023–2025 рр. відновлення відбувалося нерівномірно: найвищий індекс сформувався у ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» – 255,5 % у 2025 р., тоді як ПрАТ «ХК «Київміськбуд» – 37,1 %, ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» – 38,6 %, ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» – 57,7 % і ТОВ «АРСАН-БУД» – 56,8 % залишалися нижче базового рівня.

Отже, індексний підхід підтверджує різну швидкість адаптації систем оплати праці та дає підстави виокремити підприємства зі стійкою, відновлювальною та невідновленою динамікою фонду оплати праці.

Водночас порівняння фонду оплати праці має співвідноситися з чисельністю працівників, між якими цей фонд розподіляється. Тому доцільно розраховувати показник середньомісячних витрат на оплату праці одного працівника, що визначаються за формулою:

$$CZ_{mic} = \frac{\Phi ОП}{Ч_{сер} \times 12} \quad (2.1)$$

де  $CZ_{mic}$  – середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника, грн.;

$\Phi ОП$  – річний фонд оплати праці, грн.;

$Ч_{сер}$  – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Даний показник є інформативним з позиції того, що він включає як основну, так і додаткову заробітну плату у розрахунку на одного зайнятого. Не слід однак ототожнювати цей показник з середньою заробітною платою, що визначається для цілей підтвердження відповідності зарплатному критерію бронювання згідно листа-роз'яснення № 2704-25/20968-01 від 07.03.2025 [107, 129].

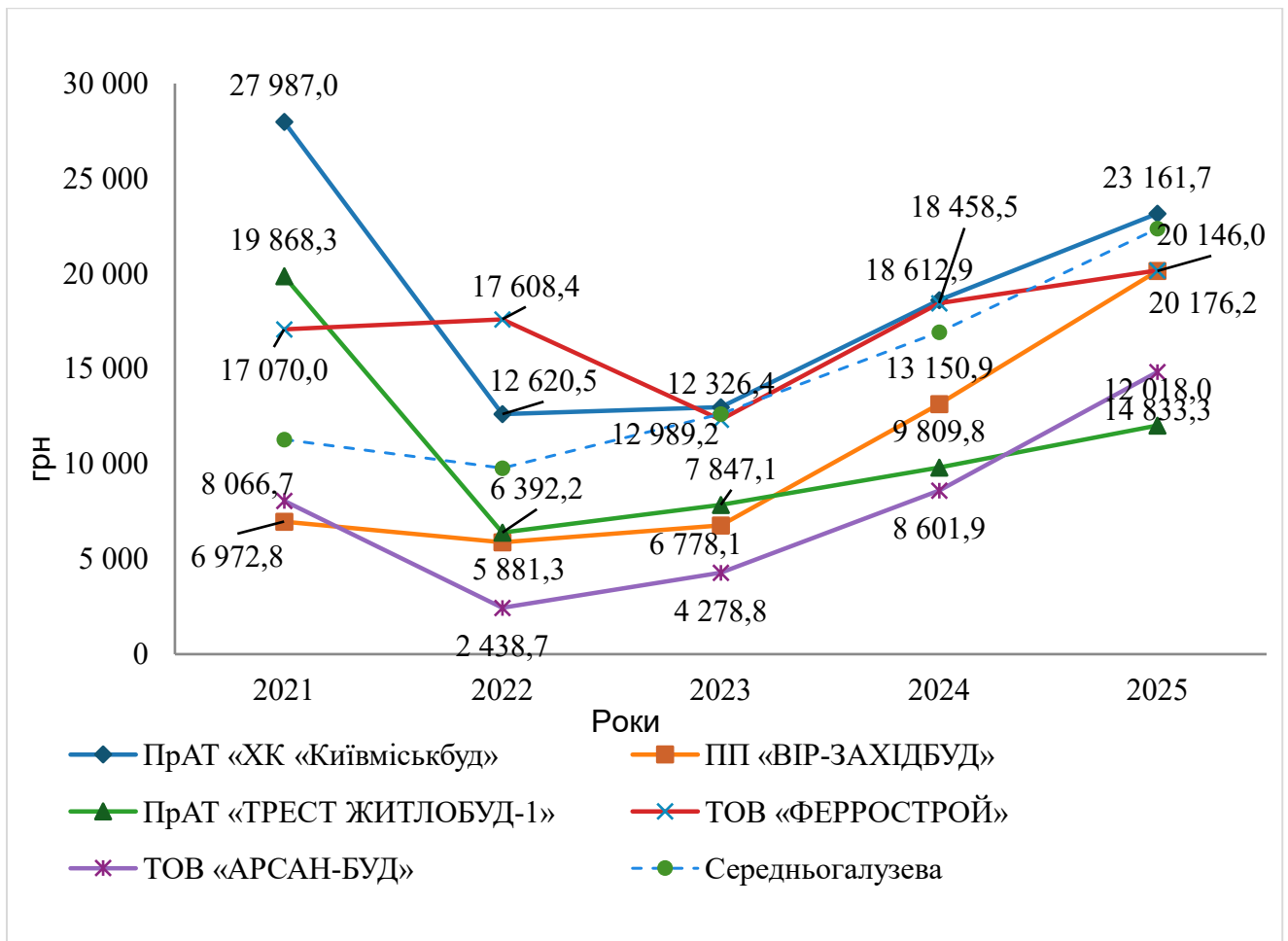
**Таблиця 2.5**

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників будівельних підприємств у 2021–2025 рр., осіб**

| Підприємство            | 2021 р. | 2022р. | 2023р. | 2024р. | 2025р. | Відн. зміни 2025 до 2021, % |
|-------------------------|---------|--------|--------|--------|--------|-----------------------------|
| ПрАТ «ХК «Київміськбуд» | 339     | 321    | 185    | 155    | 152    | -55,2                       |
| ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»       | 248     | 204    | 186    | 147    | 212    | -14,5                       |
| ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» | 2 535   | 1 742  | 1 537  | 1 540  | 1 616  | -36,3                       |
| ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ»        | 1 757   | 1 710  | 1 336  | 1 043  | 858    | -51,2                       |
| ТОВ «АРСАН-БУД»         | 55      | 53     | 26     | 18     | 17     | -69,1                       |

*Джерело: розраховано автором на основі даних офіційної статистики [114-123]*

Дані табл. 2.5 підтверджують, що зростання фонду оплати праці у 2024–2025 рр. відбувалося не за рахунок простого розширення чисельності. Навпаки, більшість підприємств у 2025 р. мала менший штат, ніж у 2021 р. Таким чином, основним фактором приросту фонду оплати праці стало підвищення офіційної середньомісячної оплати праці, а не збільшення кількості працівників. Найбільше скорочення чисельності спостерігається в ТОВ «АРСАН-БУД», ПрАТ «ХК «Київміськбуд» і ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ», що вказує на ризик втрати кадрової стійкості та посилення ролі субпідрядних моделей виконання робіт.



**Рис. 2.5. Середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника будівельних підприємств у 2021–2025 рр., грн./міс.**

*Джерело: розраховано автором на основі даних офіційної статистики [114-123]*

Результати аналізу середньомісячних витрат на оплату праці одного працівника, розрахованих за рядком 2505 фінансової звітності, свідчать про поєднання двох тенденцій: подібної траєкторії змін у часі та істотної диференціації між підприємствами за абсолютним рівнем показника. Для більшості будівельних підприємств у 2022 р. характерним було його зниження з подальшим відновленням у 2023–2025 рр., що загалом узгоджується з динамікою фонду оплати праці. Водночас відмінності між підприємствами за розміром витрат у розрахунку на одного працівника відображають різну фінансову спроможність підтримувати оплату праці, особливості кадрової структури та організації будівельних робіт.

Найбільше скорочення у 2022 р. спостерігалось у ТОВ «АРСАН-БУД», де показник зменшився з 8066,7 грн. до 2438,7 грн. на місяць, або майже у 3,3 раза.



Значне падіння також зафіксовано у ПрАТ «ХК «Київміськбуд» – з 27987,0 грн. до 12620,5 грн., та ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» – з 19868,3 грн. до 6392,2 грн. Винятком є ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ», у якого середньомісячні витрати на одного працівника у 2022 р. не скоротилися, а зросли з 17070,0 грн. до 17608,4 грн. Це свідчить про збереження рівня витрат на персонал у перший рік повномасштабної війни. Починаючи з 2023 р., на всіх підприємствах сформувалася тенденція до підвищення показника, однак темпи такого зростання були різними. Найбільш динамічне відновлення продемонструвало ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»: з 6778,1 грн. у 2023 р. до 20146,0 грн. у 2025 р., що майже відповідає середньогалузевому рівню – 20176,2 грн. Високі значення також характерні для ПрАТ «ХК «Київміськбуд», де у 2025 р. середньомісячні витрати на одного працівника становили 23161,7 грн. і перевищували середній показник у будівництві на 14,8 %.

ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» і ТОВ «АРСАН-БУД» у 2025 р. залишалися нижче середньогалузевого рівня. У ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» показник становив 12018,0 грн., у ТОВ «АРСАН-БУД» – 14833,3 грн. Це вказує на обмежені можливості цих підприємств щодо формування конкурентоспроможної системи оплати праці. Отже, у 2025 р. лише ПрАТ «ХК «Київміськбуд» і ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» забезпечували рівень витрат на одного працівника, вищий за середній у будівництві; ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» майже досягло цього рівня, тоді як ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» і ТОВ «АРСАН-БУД» залишалися нижче нього навіть після активізації будівельного ринку у 2024–2025 рр.

В рамках результативно-економічного блоку діагностики доцільно аналізувати продуктивність праці; зарплатомісткість продукції, робіт або послуг; темпи зростання номінальної та реальної заробітної плати; порівняння темпів зростання заробітної плати з середньогалузевими; індекс випереджувального зростання продуктивності праці відносно заробітної плати; коефіцієнт заборгованості із виплати заробітної плати; коефіцієнт укомплектованості посад; частка додаткової заробітної плати та премій у фонді

оплати праці.

Продуктивність праці в грошовому вимірі розраховується як відношення чистого доходу підприємства до середньооблікової чисельності працівників [130, с.232]:

$$ПП = \frac{ЧД}{Ч_{сер}} \quad (2.2)$$

де  $ПП$  – продуктивність праці, тис. грн. на одного працівника;

$ЧД$  – чистий дохід підприємства, тис. грн.;

$Ч_{сер}$  – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

**Таблиця 2.6**

**Продуктивність праці будівельних підприємств у 2021–2025 рр., тис. грн.**

| Підприємство            | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Відн. відх.<br>2025 до<br>2021, % |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------------|
| ПрАТ «ХК «Київміськбуд» | 6 757,4 | 5 629,9 | 10976,8 | 5 831,7 | 2 529,0 | 37,4                              |
| ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»       | 1 163,7 | 757,3   | 1 056,3 | 1 618,6 | 1 812,2 | 155,7                             |
| ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» | 1 112,0 | 919,7   | 1 059,2 | 1 116,9 | 999,4   | 89,9                              |
| ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ»        | 1 046,2 | 1 141,5 | 1 156,5 | 2 517,1 | 2 397,2 | 229,1                             |
| ТОВ «АРСАН-БУД»         | 10297,9 | 404,2   | 2 674,3 | 5 404,3 | 14354,8 | 139,4                             |

*Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємств та даних офіційної статистики [114-123]*

Оскільки зростання продуктивності праці може формуватися як за рахунок реального збільшення чистого доходу, так і внаслідок скорочення кількості працівників. Для поглиблення оцінки продуктивності праці застосовано метод ланцюгових підстановок, що дає змогу розмежувати вплив двох факторів – зміни чистого доходу від реалізації продукції, робіт і послуг та зміни середньооблікової чисельності працівників [131, с.197]. Результати факторного розкладання показують, що найбільш якісне зростання продуктивності праці характерне для ПП «ВІР-ЗАХІДБУД». У 2025 р. порівняно з 2021 р. продуктивність праці підприємства зросла на 649,3 тис. грн. на одного працівника, або на 55,8 %. Із цієї зміни 386,2 тис. грн. припадає на вплив збільшення чистого доходу, а 263,1 тис. грн. – на зміну чисельності

працівників.

**Таблиця 2.7**

**Результати факторного аналізу зміни продуктивності праці будівельних підприємств методом ланцюгових підстановок (2025 р. до 2021 р.)**

| Підприємство            | Продуктивність праці у 2021 р., тис. грн./особу | Продуктивність праці у 2025 р., тис. грн./особу | Відн. зміни 2025 р. до 2021 р., % | Загальна зміна, тис. грн./особу | Вплив зміни чистого доходу, тис. грн./особу | Вплив зміни чисельності працівників, тис. грн./особу | Домінуючий фактор зміни            |
|-------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------|
| ПрАТ «ХК «Київміськбуд» | 6 753,6                                         | 2 529,1                                         | -62,6                             | -4 224,4                        | -5 619,6                                    | +1 395,1                                             | скорочення чистого доходу          |
| ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»       | 1 163,1                                         | 1 812,5                                         | +55,8                             | +649,3                          | +386,2                                      | +263,1                                               | зростання чистого доходу           |
| ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» | 1 111,9                                         | 999,3                                           | -10,1                             | -112,6                          | -474,9                                      | +362,3                                               | скорочення чистого доходу          |
| ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ»        | 1 046,1                                         | 2 396,8                                         | +129,1                            | +1 350,7                        | +124,3                                      | +1 226,4                                             | скорочення чисельності працівників |
| ТОВ «АРСАН-БУД»         | 10 313,0                                        | 14 388,9                                        | +39,5                             | +4 076,0                        | -5 865,5                                    | +9 941,5                                             | скорочення чисельності працівників |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств [114-123; 131, с.199].*

Отже, приріст продуктивності праці на цьому підприємстві має переважно результативну природу, оскільки забезпечений зростанням доходу від основної діяльності. Таку динаміку доцільно пов'язувати також із регіональним положенням ПП «ВІР-ЗАХІДБУД». Підприємство функціонує у Львівській області, яка у період повномасштабної війни стала одним із центрів переміщення населення, бізнесу, логістичних потоків і частини інвестиційної активності, що створило передумови для зростання чистого доходу. Саме тому позитивна динаміка продуктивності праці ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» є найбільш збалансованою з позиції структурно-функціональної діагностики системи оплати праці.

Інший характер динаміки спостерігається у ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» та ТОВ «АРСАН-БУД». У ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» продуктивність праці зросла на 1350,7 тис. грн. на одного працівника, або на 129,1 %, однак факторний

розрахунок показує, що зростання показника переважно обумовлено скороченням чисельності працівників. Вплив кадрового фактора становив 1226,4 тис. грн., тоді як вплив чистого доходу лише 124,3 тис. грн. З урахуванням розташування підприємства у Полтавській області та його виробничої складової такий результат відображає здатність підприємства підтримувати дохід у розрахунку на одного працівника за умов істотного звуження кадрової бази.

Для ПрАТ «ХК «Київміськбуд» і ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» характерне зниження продуктивності праці. У ПрАТ «ХК «Київміськбуд» продуктивність зменшилася на 4224,4 тис. грн. на одного працівника, або на 62,6 %. Визначальним чинником стало скорочення чистого доходу, вплив якого становив мінус 5619,6 тис. грн. Скорочення чисельності працівників частково пом'якшило негативну динаміку, але не компенсувало втрату доходу від основної діяльності. Для столичного забудовника така ситуація відображає високу залежність продуктивності праці від інвестиційного попиту, тривалого циклу реалізації будівельних проєктів і фінансової стабільності ринку житлового будівництва. У ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» зменшення продуктивності було менш різким і становило 112,6 тис. грн. на одного працівника, або 10,1 %. Водночас збереження значної кадрової бази для великого підприємства, яке функціонує у Харківському регіоні свідчить про підтримання трудового потенціалу, необхідного для подальших відновлювальних робіт.

Динаміку продуктивності праці доцільно інтерпретувати також з урахуванням розміру підприємства, адже масштаб діяльності визначає кадрову інерційність, гнучкість управління персоналом, частку постійних витрат на оплату праці та здатність підприємства швидко адаптувати фонд оплати праці до зміни обсягів робіт. Зважаючи на дані табл. 2.6, простежується зв'язок між розміром підприємства та динамікою продуктивності праці, так як великі підприємства мають складнішу організаційну структуру та більшу кількість виробничого, інженерно-технічного й адміністративного персоналу, тому не

можуть швидко змінювати чисельність без ризику втрати виробничої спроможності. Середні проєктно орієнтовані підприємства за наявності сприятливого регіонального попиту можуть швидше трансформувати зростання доходу у підвищення продуктивності праці. Малі підприємства, навпаки, демонструють вищу гнучкість, однак їхні показники продуктивності є більш чутливими до зміни кількості працівників.

Остаточну оцінку продуктивності праці доцільно формувати через поєднання результативного, кадрового, регіонального та структурного вимірів, адже позитивна динаміка продуктивності праці не завжди означає підвищення економічної ефективності системи оплати праці. Отже, за результатами факторного аналізу інтенсивний тип зростання продуктивності праці встановлено лише у ПП «ВІР-ЗАХІДБУД», де приріст показника у 2025 р. порівняно з 2021 р. був переважно обумовлений збільшенням чистого доходу від реалізації продукції, робіт і послуг, а не скороченням чисельності працівників. У ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» та ТОВ «АРСАН-БУД» позитивна динаміка продуктивності праці мала переважно кадрово-оптимізаційну природу, оскільки була сформована здебільшого за рахунок скорочення чисельності працівників. У ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» і ТОВ «АРСАН-БУД» зростання продуктивності значною мірою сформоване за рахунок скорочення чисельності працівників. Для ПрАТ «ХК «Київміськбуд» і ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» ключовою проблемою є недостатній рівень чистого доходу в розрахунку на наявний кадровий потенціал, що обмежує можливості подальшого підвищення оплати праці без погіршення фінансової стійкості підприємств.

Для будівельних підприємств доцільно розраховувати також зарплатомісткість чистого доходу, що характеризує частку витрат на оплату праці у чистому доході підприємства та показує, скільки відсотків чистого доходу спрямовується на формування фонду оплати праці [130, с.248].

$$ЗМ_{чд} = \frac{ФОП}{ЧД} \times 100\% \quad (2.3)$$

де  $ЗМ$  – зарплатомісткість чистого доходу, %;

$\Phi ОП$  – фонд оплати праці, визначений за рядком 2505 фінансової звітності, тис. грн.;

$ЧД$  – чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг за рядком 2000 фінансової звітності, тис. грн.

**Таблиця 2.8**

**Зарплатомісткість чистого доходу будівельних підприємств у 2021–2025  
рр., %**

| Підприємство               | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Відн. відх. 2025р.<br>до 2021р., % |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------------------|
| ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»          | 7,19    | 9,32    | 7,70    | 6,99    | 13,80   | +91,9                              |
| ТОВ «АРСАН-БУД»            | 0,94    | 7,24    | 1,92    | 1,51    | 1,73    | +84,8                              |
| ПрАТ «ХК<br>«Київміськбуд» | 4,97    | 2,69    | 1,42    | 3,51    | 10,99   | +121,1                             |
| ПрАТ «ТРЕСТ<br>ЖИТЛОБУД-1» | 21,44   | 8,34    | 8,89    | 10,54   | 14,43   | –32,7                              |
| ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ»           | 19,58   | 18,51   | 12,79   | 8,28    | 10,61   | –45,8                              |

Як видно з табл.2.8, найвища зарплатомісткість чистого доходу у 2025 р. спостерігається у ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» – 14,43 % та ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» – 13,8 %. Це означає, що на кожні 100 грн. чистого доходу підприємства спрямовували відповідно 14,43 та 13,8 грн. на оплату праці. Високий рівень показника також характерний для ПрАТ «ХК «Київміськбуд» – 10,99 % та ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» – 10,61 %. Найнижчу зарплатомісткість чистого доходу у 2025 р. має ТОВ «АРСАН-БУД» – 1,73 %, що пов'язано з малою чисельністю штатних працівників і високою чутливістю показника до організаційної моделі виконання робіт. Аналіз зміни зарплатомісткості чистого доходу будівельних підприємств у 2021–2025 рр. (табл.2.7) показав, що найбільше відносне зростання показника зафіксовано у ПрАТ «ХК «Київміськбуд» – на 121,1 %, ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» – на 91,9 % та ТОВ «АРСАН-БУД» – на 84,8 %, тобто у цих підприємств зросла частка чистого доходу, яка спрямовується на формування фонду оплати праці. Натомість у ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» і ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» зарплатомісткість

чистого доходу зменшилася відповідно на 32,7 % і 45,8 %, що свідчить про скорочення частини чистого доходу, яка припадає на оплату праці. Отримані результати потребують подальшого зіставлення з динамікою продуктивності праці, є проміжною характеристикою співвідношення між оплатою праці та доходом підприємств і потребують подальшого зіставлення з динамікою продуктивності праці, оскільки зростання зарплатомісткості є економічно виправданим лише за умови достатнього приросту результативності праці.

В аспекті дослідження чи зростає результативність працівників швидше, ніж витрати на оплату праці доцільно розраховувати індекс випереджувального зростання продуктивності праці відносно середньомісячних витрат на оплату праці одного працівника, який розраховується за формулою [130, с.362]:

$$K_{on} = \frac{I_{ПП}}{I_{ЗП}} \quad (2.4)$$

де  $I_{nt}$  – темп зростання продуктивності праці в році  $t$ ;

$I_{зnt}$  – темп зростання середньомісячних витрат на оплату праці одного працівника в році  $t$ . Відповідно [131, с. 245]:

$$I_{ППt} = \frac{ПП_t}{ПП_{t-1}} \quad (2.5)$$

$$I_{ЗПt} = \frac{СЗП_{mict}}{СЗП_{mict-1}} \quad (2.6)$$

де  $ПП_t$  – продуктивність праці одного працівника в році  $t$ ;

$ПП_{t-1}$  – продуктивність праці одного працівника в попередньому до  $t$  році;

$СЗП_{mict}$  – середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника в році  $t$ , грн., визначається по формулі (2.1);

$СЗП_{mict-1}$  – середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника в попередньому до  $t$  році, грн.

Дані індексів табл. 2.9 є ключовими для оцінки економічної результативності оплати праці. Якщо  $I_{вип} > 1$ , продуктивність праці зростає швидше, ніж середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника, що

свідчить про економічно сприятливе співвідношення між результативністю праці та її оплатою.

Якщо  $I_{вип} < 1$ , середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника зростають швидше, ніж продуктивність праці, то це вказує на посилення витратного навантаження оплати праці на результати діяльності підприємства.

Якщо  $I_{вип} = 1$ , темпи зміни продуктивності праці та середньомісячних витрат на оплату праці одного працівника є однаковими, тобто між результативністю праці та оплатою праці зберігається пропорційне співвідношення.

**Таблиця 2.9**

**Індекс випереджувального зростання продуктивності праці відносно середньомісячних витрат на оплату праці одного працівника**

| Підприємство            | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|
| ПрАТ «ХК «Київміськбуд» | 1,848   | 1,894   | 0,405   | 0,319   |
| ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»       | 0,772   | 1,210   | 1,101   | 0,507   |
| ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» | 2,571   | 0,938   | 0,960   | 0,371   |
| ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ»        | 1,058   | 1,447   | 1,545   | 0,780   |
| ТОВ «АРСАН-БУД»         | 0,130   | 3,771   | 1,272   | 0,868   |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств [114-123].*

Дані табл. 2.9 свідчать про нестійке співвідношення між результативністю праці та її оплатою. У 2022 р. індекс перевищував 1 у ПрАТ «ХК «Київміськбуд» – 1,848, ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» – 2,571 та ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» – 1,058. Однак ці значення не слід трактувати як однозначне підвищення ефективності системи оплати праці, оскільки у перший рік повномасштабної війни вони значною мірою були сформовані кризовим скороченням витрат на персонал. У 2023 р. економічно сприятливе співвідношення спостерігалось у ПрАТ «ХК «Київміськбуд» – 1,894, ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» – 1,210, ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» – 1,447 та ТОВ «АРСАН-БУД» – 3,771. У 2024 р. індекс залишався більшим за 1 у ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» – 1,101, ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» – 1,545 та ТОВ «АРСАН-БУД» – 1,272, що свідчить про відносно кращу



узгодженість між приростом результативності праці та витратами на її оплату.

Натомість у 2025 р. на всіх досліджуваних підприємствах індекс був меншим за 1: від 0,319 у ПрАТ «ХК «Київміськбуд» до 0,868 у ТОВ «АРСАН-БУД». Це означає, що середньомісячні витрати на оплату праці одного працівника зростали швидше, ніж продуктивність праці. Така динаміка має не лише економічне, а й інституційне пояснення. У 2025 р. підприємства були змушені посилювати офіційну оплату праці не лише з мотивів утримання персоналу, а й у зв'язку з необхідністю відповідати зарплатним критеріям бронювання працівників від мобілізації. Тому зниження індексу випереджувального зростання у 2025 р. частково відображає адміністративно зумовлене підвищення офіційної оплати праці, яке не супроводжувалося пропорційним приростом продуктивності.

Розглянемо мотиваційно-кадровий блок показників ефективності оплати праці. Розрахуємо частку оплати праці в структурі собівартості продукції.

**Таблиця 2.10**

**Частка витрат на оплату праці у собівартості реалізованої продукції, робіт і послуг будівельних підприємств у 2021–2025 рр.**

| Показник                                                       | 2021 р.   | 2022 р.   | 2023 р.   | 2024 р.  | 2025 р.  |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| ПрАТ «ХК «Київміськбуд»                                        |           |           |           |          |          |
| Витрати на оплату праці / ФОП, тис. грн.                       | 113851,0  | 48 614,0  | 28836,0   | 31719,6  | 42247,0  |
| Собівартість реалізованої продукції, робіт і послуг, тис. грн. | 2145962,0 | 1601537,0 | 2064804,0 | 781373,0 | 281969,0 |
| Частка витрат на оплату праці у собівартості, %                | 5,31      | 3,04      | 1,40      | 4,06     | 14,98    |
| ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»                                              |           |           |           |          |          |
| Витрати на оплату праці, тис. грн.                             | 20751,0   | 14397,5   | 15128,7   | 16641,6  | 53021,7  |
| Собівартість реалізованої продукції, робіт і послуг, тис. грн. | 278696,2  | 149173,6  | 190543,2  | 225146,5 | 365257,3 |
| Частка витрат на оплату праці у собівартості, %                | 7,45      | 9,65      | 7,94      | 7,39     | 14,52    |

Продовження табл. 2.10

| Показник                                                       | 2021 р.   | 2022 р.   | 2023 р.   | 2024 р.   | 2025 р.   |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»                                        |           |           |           |           |           |
| Витрати на оплату праці, тис. грн.                             | 604394,0  | 133622,0  | 144731,0  | 159204,1  | 403353,6  |
| Собівартість реалізованої продукції, робіт і послуг, тис. грн. | 2751599,0 | 1563621,0 | 1572609,0 | 1647741,0 | 1548877,0 |
| Частка витрат на оплату праці / ФОП у собівартості, %          | 21,97     | 8,55      | 9,20      | 9,66      | 26,04     |
| ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ»                                               |           |           |           |           |           |
| Витрати на оплату праці, тис. грн.                             | 359 904,0 | 361324,0  | 197617,0  | 217378,7  | 218275,2  |
| Собівартість реалізованої продукції, робіт і послуг, тис. грн. | 1396493,0 | 1597468,0 | 960005,0  | 1741308,0 | 1644957,0 |
| Частка витрат на оплату праці у собівартості, %                | 25,77     | 22,62     | 20,58     | 12,48     | 13,27     |
| ТОВ «АРСАН-БУД»                                                |           |           |           |           |           |
| Витрати на оплату праці, тис. грн.                             | 5324,0    | 1551,0    | 1335,0    | 1468,5    | 4243,2    |
| Собівартість реалізованої продукції, робіт і послуг, тис. грн. | 547398,0  | 18730,0   | 67379,0   | 93919,0   | 240398,0  |
| Частка витрат на оплату праці у собівартості, %                | 0,97      | 8,28      | 1,98      | 1,56      | 1,77      |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємств [114-123].

Дані табл. 2.10 свідчать, що частка витрат на оплату праці / ФОП у собівартості реалізованої продукції, робіт і послуг будівельних підприємств є переважно невисокою та нестабільною. Це означає, що в офіційній структурі собівартості оплата праці не виступає домінуючим елементом витрат. Така ситуація є типовою для будівництва, де значну питому вагу формують матеріали, будівельні конструкції, послуги сторонніх організацій, оренда техніки, логістика та субпідрядні роботи.

Найнижчий рівень показника характерний для ТОВ «АРСАН-БУД»: у 2021, 2023–2025 рр. частка витрат на оплату праці не перевищувала 2 %, що доводить мінімальну роль штатного ФОП у собівартості та може вказувати на використання субпідрядної або гнучкої моделі виконання робіт. Стрибок до 8,28 % у 2022 р. не є ознакою посилення оплати праці, оскільки був зумовлений насамперед різким скороченням собівартості реалізованих робіт.

У ПрАТ «ХК «Київміськбуд» у 2021–2024 рр. частка ФОП залишалася низькою: від 1,40 % до 5,31 %. Різке зростання до 14,98 % у 2025 р. сформувалося на тлі суттєвого скорочення собівартості реалізованої продукції та одночасного збільшення офіційних витрат на оплату праці. Тому цей приріст не можна трактувати лише як позитивне посилення системи оплати праці; він також відображає звуження масштабів реалізованих робіт і зміну структури витрат.

ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» у 2021–2024 рр. демонструвало відносно рівномірну частку ФОП у собівартості – у межах 7,39–9,65 %. У 2025 р. показник зріс до 14,52%, що пов'язано з різким збільшенням фонду оплати праці. На відміну від ПрАТ «ХК «Київміськбуд», це зростання має більш економічно обґрунтований характер, оскільки супроводжувалося збільшенням собівартості, чистого доходу та продуктивності праці.

ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» має найвищу частку витрат на оплату праці у собівартості серед досліджуваних підприємств: 21,97 % у 2021 р. та 26,04 % у 2025 р. Водночас падіння до 8,55 % у 2022 р. свідчить про різке скорочення трудової складової на початку повномасштабної війни. Подальше зростання показника відображає відновлення фонду оплати праці та необхідність утримання значного виробничого й інженерно-технічного персоналу в умовах високих воєнних ризиків Харківського регіону.

ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» демонструє протилежну тенденцію: частка ФОП у собівартості зменшилася з 25,77 % у 2021 р. до 13,27 % у 2025 р. Це свідчить про зниження питомої ваги штатної оплати праці у витратній структурі підприємства порівняно з довоєнним періодом. Така динаміка узгоджується з кадрово-оптимізаційною моделлю, за якої підприємство зберігало значні обсяги діяльності при скороченні чисельності персоналу.

Отже, табл. 2.10 підтверджує, що для більшості будівельних підприємств офіційна частка витрат на оплату праці у собівартості є невисокою, а її коливання мають переважно структурний, а не суто мотиваційний характер. Низький рівень показника свідчить про обмежену роль витрат на оплату праці персоналу у формуванні собівартості та значну залежність підприємств від

матеріальних витрат, субпідрядних робіт і зовнішньої організації виробничих процесів. У 2025 р. різке зростання частки витрат на оплату праці у ПрАТ «ХК «Київміськбуд», ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» і ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» значною мірою пов'язане з вимушеним підвищенням офіційної оплати праці, зокрема через потребу відповідати зарплатним критеріям бронювання працівників. Це означає, що система оплати праці переходить від режиму скорочення витрат до режиму адміністративно та кадрово зумовленого підвищення витрат на персонал, однак таке зростання потребує подальшого узгодження з продуктивністю праці і фактичними обсягами виконаних робіт.

Для оцінювання реальної динаміки оплати праці недостатньо аналізувати тільки номінальні суми. Номінальна заробітна плата показує фактичне нарахування у гривнях, тоді як реальна заробітна плата відображає зміну купівельної спроможності з урахуванням інфляції. Для розрахунку реальних темпів використано індекс споживчих цін: 2021 р. – 110,0 %, 2022 р. – 126,6 %, 2023 р. – 105,1 %, 2024 р. – 112,0 %, 2025 р. – 108,0 %.

**Таблиця 2.11**

**Темпи зростання реальної заробітної плати у 2021–2025 рр., % до попереднього року**

| Підприємство            | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ПрАТ «ХК «Київміськбуд» | 100,0   | 35,6    | 97,9    | 117,2   | 125,8   |
| ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»       | 100,0   | 66,6    | 109,7   | 124,3   | 204,1   |
| ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» | 100,0   | 25,4    | 116,8   | 98,0    | 223,6   |
| ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ»        | 100,0   | 81,5    | 66,6    | 125,8   | 113,0   |
| ТОВ «АРСАН-БУД»         | 100,0   | 23,9    | 166,9   | 141,9   | 283,3   |

*Джерело: розраховано автором шляхом коригування номінальних темпів на індекс споживчих цін.*

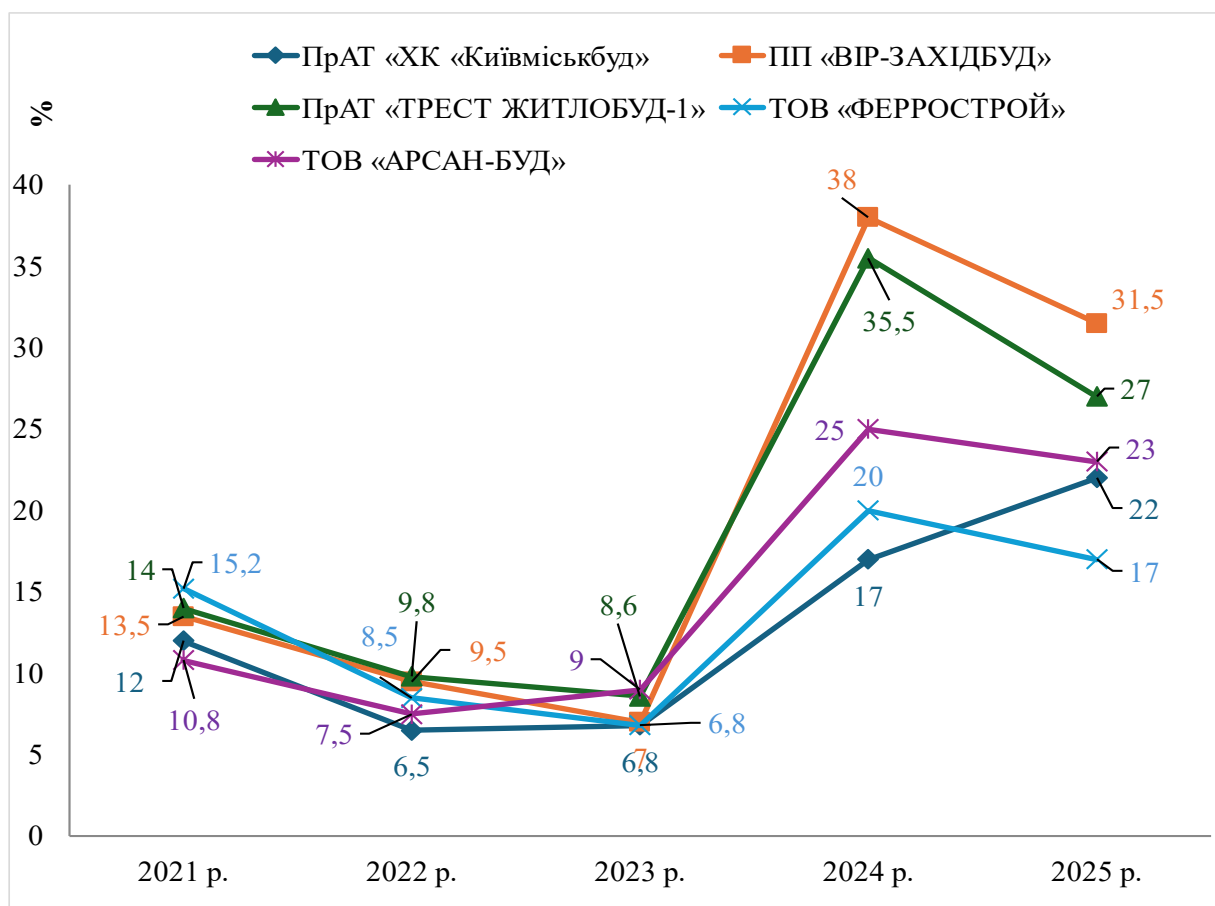
Дані табл. 2.11 свідчать, що у 2022 р. реальна заробітна плата на всіх досліджуваних підприємствах істотно скоротилася, причому глибина падіння була суттєво більшою, ніж за номінальними показниками, що пояснюється не виплатами заробітної плати та високим інфляційним тиском на початку широкомасштабного вторгнення. Найкритичніше скорочення реальної

заробітної плати спостерігалось у ТОВ «АРСАН-БУД», ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» та ПрАТ «ХК «Київміськбуд», що вказує на найбільш вразливу реакцію їхніх систем оплати праці на шоківі умови 2022 р. У 2023 р. частина підприємств продемонструвала відновлення купівельної спроможності заробітної плати, зокрема ТОВ «АРСАН-БУД», ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» та ПП «ВІР-ЗАХІДБУД». Водночас у ПрАТ «ХК «Київміськбуд» реальна заробітна плата фактично не досягла рівня попереднього року, а в ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» відбулося подальше зниження, що свідчить про різну здатність підприємств компенсувати інфляційні втрати персоналу. У 2024 р. позитивна динаміка реальної заробітної плати спостерігалась на більшості підприємств, однак її інтенсивність була неоднаковою. Найбільш помітне реальне зростання зафіксовано у ТОВ «АРСАН-БУД», ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» та ПП «ВІР-ЗАХІДБУД». Водночас у ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» навіть номінальне підвищення не забезпечило збереження реальної купівельної спроможності, що підтверджує обмеженість оцінювання оплати праці лише за нарахованими сумами.

Найбільш виражене відновлення реальної заробітної плати припадає на 2025 р. Особливо високі темпи зростання зафіксовано у ТОВ «АРСАН-БУД», ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» та ПП «ВІР-ЗАХІДБУД», де реальна заробітна плата зросла більш ніж удвічі порівняно з попереднім роком. Відповідно, це може свідчити про компенсаційний характер підвищення оплати праці після попереднього її знецінення, а також про прагнення підприємств утримати або відновити кадровий потенціал в умовах дефіциту робочої сили на будівельному ринку. Водночас відзначимо суттєву роль державних механізмів у збільшенні оплати праці в 2025 році, що поставило перед підприємствами проблему диференціації заробітної плати залежно від складності робіт та інтенсивності праці. Однак таке зростання не можна трактувати лише як ознаку підвищення ефективності систем оплати праці, оскільки воно частково мало відновлювальний і регуляторно зумовлений характер, а не завжди супроводжувалося пропорційним приростом

продуктивності праці. Тому подальше удосконалення систем винагородження має бути спрямоване не лише на підвищення рівня оплати, а й на забезпечення її економічної обґрунтованості, внутрішньої справедливості, прозорості диференціації та стійкого зв'язку з результатами праці.

Динаміка премій є близькою до динаміки додаткової заробітної плати. У 2021–2023 рр. преміальний блок був невиразним або фактично відсутнім, тоді як у 2024–2025 рр. він став одним з головних інструментів утримання персоналу. Найвища частка премій характерна для ПП «ВІР-ЗАХІДБУД», де преміювання стало швидким способом підтримати працівників у період підвищення офіційної оплати. Водночас без формалізованих критеріїв премії можуть втрачати мотиваційну функцію і перетворюватися на компенсацію занижених базових ставок.



**Рис. 2.6. Частка додаткової заробітної плати у фонді оплати праці будівельних підприємств у 2021–2025 рр.**

*Джерело: побудовано автором*

Особливу увагу потрібно приділити не тільки розміру зарплати, а й ролі доплат, премій і матеріальної допомоги, оскільки саме вони часто утримують працівників у будівництві за умов невисоких базових ставок.

Для оцінювання ризику несвоєчасної виплати заробітної плати в межах структурно-функціональної діагностики систем оплати праці використано коефіцієнт заборгованості із виплати заробітної плати. Показник відображає потенційну частку заборгованості у фонді оплати праці підприємства та дає змогу оцінити ризик порушення відтворювальної, соціально-захисної та мотиваційної функцій оплати праці.

$$K_{\text{заб}} = \frac{З_{\text{зп}}}{\text{ФОП}} \times 100\% \quad (2.7)$$

де  $K_{\text{заб}}$ — коефіцієнт заборгованості із виплати заробітної плати, %;

$З_{\text{зп}}$ — сума заборгованості із заробітної плати, тис. грн.;

ФОП— фонд оплати праці підприємства, тис. грн.

**Таблиця 2.12**

**Коефіцієнт заборгованості із виплати заробітної плати у 2021–2025 рр.,  
% до фонду оплати праці**

| Підприємство            | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Ризик у 2025 р. |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------|
| ПрАТ «ХК «Київміськбуд» | 0,4     | 3,8     | 8,5     | 6,0     | 9,5     | високий         |
| ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»       | 0,0     | 0,6     | 0,4     | 0,2     | 0,0     | низький         |
| ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» | 0,3     | 1,7     | 1,2     | 0,7     | 0,5     | низький         |
| ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ»        | 0,2     | 2,4     | 0,8     | 0,4     | 1,1     | помірний        |
| ТОВ «АРСАН-БУД»         | 0,1     | 1,5     | 0,7     | 0,3     | 0,0     | низький         |

*Джерело: розраховано автором*

Дані табл. 2.12 свідчать про різний рівень ризику затримки виплати заробітної плати на досліджуваних будівельних підприємствах. Найвищий ризик у 2025 р. характерний для ПрАТ «ХК «Київміськбуд», де коефіцієнт становить 9,5%, що пов'язане зі скороченням обсягів діяльності, нестабільністю грошових потоків і необхідністю утримувати ключових працівників за умов погіршення виробничо-фінансових результатів. ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» має

найнижчий рівень ризику: у 2025 р. коефіцієнт дорівнює 0,0 %. Такий результат відповідає попередньо встановленій позитивній динаміці підприємства за фондом оплати праці, продуктивністю та відновленням обсягів діяльності. У ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» після підвищення ризику у 2022 р. до 1,7 % показник поступово знизився до 0,5 % у 2025 р., що говорить про зменшення ймовірності затримки виплат, незважаючи на значний масштаб фонду оплати праці та складні умови функціонування у Харківському регіоні. Водночас для такого підприємства навіть невисокий відсотковий рівень ризику має суттєве управлінське значення через велику чисельність персоналу.

ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» у 2025 р. має помірний ризик – 1,1 %. Порівняно з 2022 р., коли коефіцієнт становив 2,4 %, ситуація покращилася, однак повної стабільності не досягнуто, що вказує на потребу контролю за грошовим покриттям фонду оплати праці, особливо з огляду на скорочення чисельності працівників і зміну виробничої моделі підприємства.

ТОВ «АРСАН-БУД» характеризується низьким рівнем ризику: після тимчасового зростання до 1,5 % у 2022 р. коефіцієнт знизився до 0,0 % у 2025 р. Для малого підприємства це може бути наслідком гнучкої кадрової структури, меншого масштабу фонду оплати праці та швидшої адаптації до зміни обсягів робіт.

У 2025 р. високий ризик затримки виплат властивий лише ПрАТ «ХК «Київміськбуд», помірний – ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ», тоді як ПП «ВІР-ЗАХІДБУД», ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» і ТОВ «АРСАН-БУД» мають низький рівень ризику, тобто стабільність системи оплати праці залежить не лише від обсягу фонду оплати праці, а й від здатності підприємства забезпечувати регулярне грошове покриття виплат. Найбільш проблемною є ситуація, коли скорочення доходів і виробничої активності поєднується з необхідністю збереження кваліфікованого персоналу та підвищення офіційної оплати праці в умовах мобілізаційних обмежень.

Коефіцієнт укомплектованості посад використано для оцінювання кадрової забезпеченості будівельних підприємств та здатності системи оплати



праці підтримувати необхідну чисельність персоналу. На відміну від показників фонду оплати праці, цей коефіцієнт характеризує фактичну спроможність підприємства залучати та утримувати працівників відповідно до планової потреби.

Коефіцієнт укомплектованості посад визначено за формулою:

$$K_{\text{ук}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ф}}}{\text{Ч}_{\text{пл}}} \times 100\%, \quad (2.8)$$

де  $K_{\text{ук}}$  коефіцієнт укомплектованості посад, %;

$\text{Ч}_{\text{ф}}$  – фактична середньооблікова чисельність працівників, осіб;

$\text{Ч}_{\text{пл}}$  – планова потреба підприємства у працівниках, осіб.

**Таблиця 2.13**

**Коефіцієнт укомплектованості посад будівельних підприємств у 2021-2025 рр.,  
%**

| Підприємство            | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р. | Зміни<br>2025 р. до<br>2021р., в.п. |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------------------------|
| ПрАТ «ХК «Київміськбуд» | 94,2    | 94,4    | 71,2    | 73,8    | 84,4    | -9,7                                |
| ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»       | 95,4    | 88,7    | 84,5    | 77,4    | 88,3    | -7,1                                |
| ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» | 93,9    | 79,2    | 75,0    | 81,1    | 85,1    | -8,8                                |
| ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ»        | 95,0    | 95,0    | 83,5    | 80,2    | 78,0    | -17,0                               |
| ТОВ «АРСАН-БУД»         | 91,7    | 91,4    | 65,0    | 60,0    | 68,0    | -23,7                               |

*Джерело: розраховано автором*

Дані табл. 2.13 свідчать про загальне зниження укомплектованості посад на всіх досліджуваних підприємствах у 2021–2025 рр. Це відображає негативний вплив воєнних умов, мобілізаційних ризиків, міграції працівників, дефіциту кваліфікованих кадрів і нестабільності будівельного ринку на кадрову забезпеченість підприємств.

У 2025 р. найкращі показники мали ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» – 88,3 % та ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» – 85,1 %. Для ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» це свідчить про відносно кращу кадрову стабілізацію, що узгоджується з відновленням фонду оплати праці, зростанням продуктивності та активізацією будівельного попиту у західному регіоні. Для ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» покращення

після 2023 р. вказує на поступове відновлення кадрової бази, незважаючи на складні умови функціонування у Харківському регіоні.

ПрАТ «ХК «Київміськбуд» у 2025 р. підвищило рівень укомплектованості до 84,4 %, однак цей показник залишається нижчим за рівень 2021 р. З урахуванням високого ризику затримки виплат кадрове відновлення підприємства є нестійким і потребує не лише підвищення оплати праці, а й забезпечення регулярності виплат.

Найбільш проблемна динаміка характерна для ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» і ТОВ «АРСАН-БУД». У ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» коефіцієнт знизився з 95,0 % до 78,0 %, що свідчить про тривале скорочення кадрової забезпеченості. У ТОВ «АРСАН-БУД» показник у 2025 р. становив лише 68,0 %, що є найнижчим рівнем у вибірці та вказує на високу залежність малого підприємства від обмеженого кадрового ядра.

Отже, підвищення офіційної оплати праці у 2025 р. частково покращило кадрову ситуацію на окремих підприємствах, але не забезпечило повернення до рівня 2021 р. Жодне підприємство не відновило довоєнну укомплектованість посад. З позиції економіки праці це свідчить, що збільшення фонду оплати праці саме по собі не усуває кадровий дефіцит. Для стабілізації персоналу необхідні регулярність виплат, конкурентна оплата, прозоре преміювання, соціальні гарантії, безпечні умови праці та довгострокова політика утримання кваліфікованих працівників.

Після початку повномасштабної війни зростає значення матеріальної допомоги: у 2022 р. її частка збільшується до 5,0 %, оскільки підприємство реагує на воєнні ризики, переміщення працівників, мобілізацію та потребу в соціальній підтримці. У 2024–2025 рр. основним інструментом утримання персоналу стають премії, однак матеріальна допомога залишається окремою соціально-компенсаційною складовою, яку не слід змішувати з результативним преміюванням.

Таблиця 2.14

## Типові деформації систем оплати праці будівельних підприємств

| Тип деформації               | Зміст                                                   | Можливий наслідок                             | Напрямок виправлення                     |
|------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|
| Відтворювальна недостатність | зарплата не забезпечує утримання кадрів                 | плинність, вакансії, низька укомплектованість | перегляд базових ставок                  |
| Зарплатна компресія          | мала різниця між оплатою робіт різної складності        | зниження стимулів до підвищення кваліфікації  | грейдинг посад і професій                |
| Мотиваційна фрагментарність  | премії нараховуються без зрозумілих критеріїв           | недовіра до системи оплати                    | КРІ та прозоре положення про преміювання |
| Ризик затримки виплат        | фонд оплати праці не має достатнього грошового покриття | заборгованість, втрата довіри                 | складний моніторинг фонду оплати праці   |
| Неповна видимість ФОП        | частина робіт виконується поза штатним контуром         | низька зарплатомісткість за високого доходу   | аналіз штатного і субпідрядного внеску   |

*Джерело: авторське узагальнення за результатами структурно-функціональної діагностики.*

Типологізація в таблиці 2.14 показує, що проблема систем оплати праці не зводиться до розміру зарплати. Підприємство може формально підвищити оплату праці, але зберегти зарплатну компресію, непрозорість премій або ризик втрати персоналу. Тому подальше удосконалення має поєднувати перегляд базових ставок, прозоре преміювання, окремий облік матеріальної допомоги і регулярний моніторинг потреб працівників, мотиваційний моніторинг.

### 2.3. Оцінка ефективності систем оплати праці будівельних підприємств

Після аналізу нормативно-інституційних умов формування оплати праці у будівельній галузі та структурно-функціональної діагностики систем оплати праці на рівні окремих підприємств доцільно перейти від опису показників до їх оціночного узагальнення. В підрозділі 2.2 сформовано емпіричну базу оцінки ефективності фонду оплати праці, яка може бути використана в подальшому для узагальнення через інтегральну оцінку з метою інтерпретації наскільки системи оплати праці досліджуваних підприємств виконують свої ключові функції: економічну, відтворювальну, мотиваційно-кадрову та ризикозахисну. Сам по собі

розмір фонду оплати праці не є достатнім критерієм ефективності. Він може зростати через відновлення обсягів робіт, інфляційне коригування, адміністративну потребу легалізації оплати, виконання вимог бронювання, кадровий дефіцит або компенсацію попереднього знецінення зарплати [107; 109].

Ефективність системи оплати праці у цьому дослідженні трактується як здатність сукупності базових, додаткових, преміальних, компенсаційних і соціально-трудоових виплат забезпечувати узгодження витрат на персонал з економічним результатом, підтримувати реальну купівельну спроможність винагороди, утримувати кадрове ядро та мінімізувати ризики нестабільності виплат. Таке розуміння відповідає сучасним підходам до оцінювання винагороди як інструменту відтворення людського капіталу, а не лише статті витрат підприємства [2; 39; 103].

Наукова новизна підходу полягає у переході від фрагментарної оцінки фонду оплати праці до чотириблокової інтегральної моделі, що поєднує економічний, відтворювальний, мотиваційно-кадровий та ризиковий виміри. Практична значущість полягає у можливості не тільки ранжувати підприємства, а й виявити різну природу неефективності: витратну, кадрову, платіжну, соціально-навантажену або пов'язану з неповною видимістю штатного трудового внеску.

Методичною основою оцінювання є поєднання структурно-функціонального та інтегрально-рейтингового підходів. Структурно-функціональний підхід зберігає логіку проведення подальших досліджень, у межах якого система оплати праці розглядалась через ресурсно-структурний, результативно-економічний, мотиваційно-кадровий і ризиковий блоки. Інтегрально-рейтинговий підхід забезпечує порівнянність підприємств, які відрізняються за масштабом, регіоном, чисельністю персоналу та моделлю виконання робіт [103; 135; 137].

До економічного блоку включено показники, що відображають зв'язок оплати праці з результативністю: індекс випереджувального зростання продуктивності праці відносно середньомісячних витрат на одного працівника, зміну продуктивності праці у 2025 р. до 2021 р. та зарплатомісткість чистого доходу. Така комбінація дозволяє встановити, чи супроводжується підвищення

оплати праці економічним результатом, чи воно створює додаткове витратне навантаження [103; 137; 139].

Відтворювальний блок характеризує спроможність оплати праці підтримувати реальний трудовий дохід і відновлювати фонд оплати праці після кризового скорочення. До нього включено середньомісячні витрати на одного працівника у 2025 р., темп зростання реальної заробітної плати у 2025 р. та індекс ФОП 2025/2021. Цей блок є принципово важливим, оскільки в умовах інфляції номінальне підвищення зарплати не гарантує відновлення її відтворювальної функції [39; 140].

Мотиваційно-кадровий блок відображає здатність системи винагороди підтримувати необхідну чисельність працівників і зменшувати ризик кадрового дефіциту. У межах наявної інформаційної бази він формується через коефіцієнт укомплектованості посад у 2025 р. та зміну цього коефіцієнта порівняно з 2021 р. Зниження укомплектованості розглядається як ознака того, що підвищення оплати праці саме по собі не усуває кадрові втрати [137; 138].

Ризиковий блок характеризує стабільність виплат і стійкість фонду оплати праці до кризових умов. До нього включено коефіцієнт заборгованості із заробітної плати у 2025 р. як показник-дестимулятор та індекс фонду оплати праці 2022/2021 як показник шокової стійкості системи оплати праці. Такий підхід дає змогу врахувати не лише поточну платіжну дисципліну підприємства, а й поведінку фонду оплати праці у перший рік повномасштабної війни [2; 45; 142].

Усі показники нормовано у шкалі від 0 до 1. Для показників-стимуляторів, зростання яких свідчить про поліпшення стану системи оплати праці, нормоване значення визначається за формулою:

$$X'_{ij} = \frac{X_{ij} - X_j^{\min}}{X_j^{\max} - X_j^{\min}} \quad (2.9)$$

де  $X'_{ij}$  – нормоване значення  $j$ -го показника для  $i$ -го підприємства;

$X_{ij}$  – фактичне значення  $j$ -го показника для  $i$ -го підприємства;

$X_j^{\min}$  та  $X_j^{\max}$  – відповідно мінімальне та максимальне значення  $j$ -го показника у вибірці підприємств.

Для показників-дестимуляторів, зростання яких свідчить про погіршення стану системи оплати праці або посилення ризиків, використовується зворотне нормування:

$$X'_{ij} = \frac{X_j^{\max} - X_{ij}}{X_j^{\max} - X_j^{\min}} \quad (2.10)$$

Блокова оцінка ефективності системи оплати праці за відповідним аналітичним блоком визначається як середнє арифметичне нормованих значень показників, що входять до цього блоку:

$$I_{bi} = \frac{1}{n_b} \sum_{j=1}^{n_b} X'_{ij}, \quad (2.11)$$

де  $I_{bi}$  – блокова оцінка  $b$ -го аналітичного блоку для  $i$ -го підприємства;

$n_b$  – кількість показників у межах  $b$ -го блоку;

$X'_{ij}$  – нормоване значення  $j$ -го показника для  $i$ -го підприємства;

Інтегральний індекс ефективності системи оплати праці підприємства визначається як середнє зважене чотирьох блокових оцінок із рівними вагами:

$$I_{ef.i} = 0,25 I_{екон.i} + 0,25 I_{відт.i} + 0,25 I_{мот.кадр.i} + 0,25 I_{риз.i}, \quad (2.12)$$

або

$$I_{ef.i} = \sum_{b=1}^4 w_b I_{bi}, \quad \sum_{b=1}^4 w_b = 1, \quad w_b = 0,25 \quad (2.13)$$

де  $I_{ef.i}$  – інтегральний індекс ефективності системи оплати праці  $i$ -го підприємства;

$I_{екон.i}$  – оцінка економічного блоку;

$0,25 I_{відт.i}$  – оцінка відтворювального блоку;

$0,25 I_{мот.кадр.i}$  – оцінка мотиваційно-кадрового блоку;

$0,25 I_{риз.i}$  – оцінка ризикового блоку;

$w_b$  – вага відповідного блоку.

Використання рівноважних ваг обґрунтовується тим, що в умовах воєнної економіки жоден із блоків не може бути методично підпорядкований іншому. Економічна результативність без кадрової стійкості не забезпечує

безперервності будівництва; висока кадрова утримуваність без фінансової стабільності створює ризик заборгованості; відтворювальна достатність без прозорого преміювання не гарантує мотиваційного ефекту.

Тому інтегральна модель має балансувати всі чотири функції системи оплати праці [137].

**Таблиця 2.15**

**Логіка інтегрального оцінювання ефективності систем оплати праці  
будівельних підприємств**

| Блок                 | Зміст оцінювання                                    | Індикатори                                                                              | Аналітичний результат                                        |
|----------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Економічний          | узгодженість оплати з продуктивністю та доходом     | індекс випередження;<br>зміна продуктивності;<br>зарплатомісткість                      | визначення економічної підтриманості зростання оплати        |
| Відтворювальний      | достатність оплати для підтримання реального доходу | витрати на одного працівника; реальна зарплата; індекс зростання оплати праці 2025/2021 | оцінка відновлення винагороди та її купівельної спроможності |
| Мотиваційно-кадровий | здатність винагороди утримувати персонал            | укомплектованість посад;<br>зміна укомплектованості                                     | оцінка кадрової стійкості системи оплати                     |
| Ризиковий            | стабільність виплат                                 | заборгованість із зарплати; індекс реальної заробітної плати 2022/2021                  | оцінка ризику затримки виплат і руйнування трудового контуру |

*Примітка: Алгоритм нормування показників, класифікацію стимуляторів і дестимуляторів та приклад розрахунку блокового й інтегрального індексів доцільно подати в додатку А.*

*Джерело: авторська розробка на основі результатів досліджень*

Формула (2.9) використовується для індикаторів, збільшення яких свідчить про поліпшення стану системи оплати праці. Для показників-дестимуляторів (2.10) у цій моделі належать зарплатомісткість чистого доходу та коефіцієнт заборгованості із заробітної плати. При цьому низька зарплатомісткість не інтерпретується механічно як безумовна перевага, оскільки в малих підприємствах вона може вказувати на неповну видимість штатного трудового внеску.

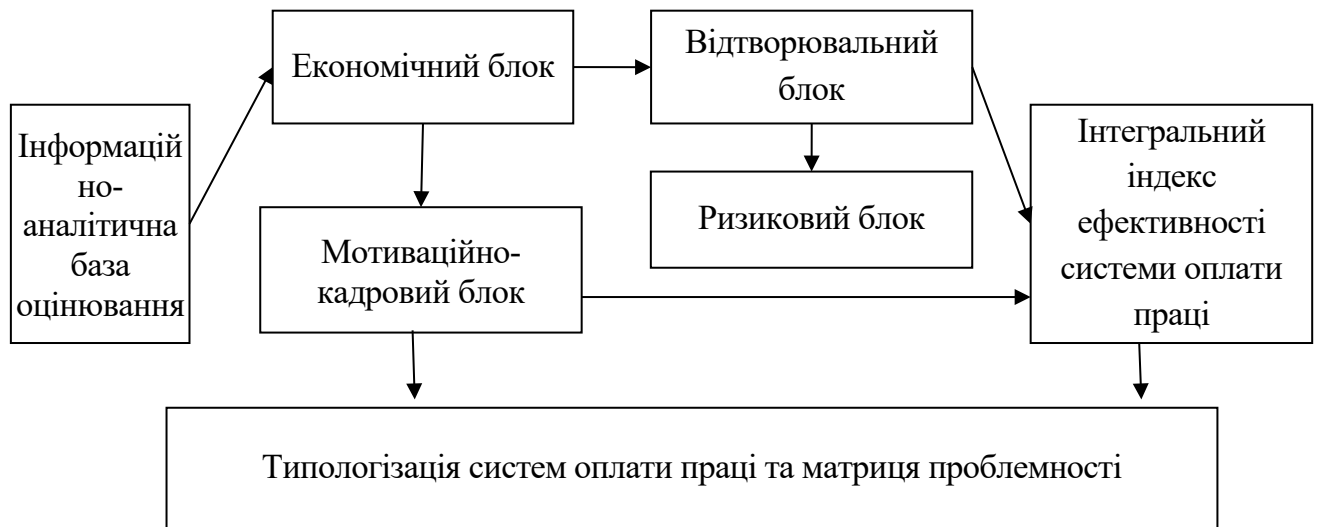
Інтерпретаційна шкала інтегрального індексу (2.12, 2.13) прийнята такою:

$0,75 \leq I_{ef.i} \leq 1$  – високий рівень ефективності системи оплати праці;

$0,55 \leq I_{ef.i} \leq 0,75$  – прийнятний рівень ефективності;

$0,35 \leq I_{ef.i} \leq 0,55$  – нестійкий рівень ефективності;

$I_{ef.i} < 0,35$  – низький рівень ефективності системи оплати праці.



**Рис. 2.7. Структурна модель інтегрального оцінювання ефективності систем оплати праці будівельних підприємств**

*Джерело: розроблено автором.*

Наступним етапом дослідження є порівняльна оцінка ефективності систем оплати праці досліджуваних підприємств. Її призначення полягає у переході від окремих структурно-функціональних показників до узагальненого міжпідприємницького зіставлення, що дає змогу визначити не лише поточний стан систем оплати праці, а й характер їх адаптації до кризових умов 2021–2025 рр.

Емпіричний компонент інтегральної оцінки базується на узагальненні показників 2025 р. як завершального року досліджуваного періоду та на їх співвідношенні з базовим 2021 р. і початком військового вторгнення у 2022 р. Така логіка дозволяє оцінити поточний стан систем оплати праці, а також, зважаючи на тривалі військові дії, траєкторію подальшої адаптації систем оплати праці до воєнного скорочення будівельної активності. У розрахунках не використано нових статистичних джерел; усі значення взято з попередньо сформованих таблиць підрозділу 2.2.

Порівняння вихідних індикаторів показує, що підприємства вибірки мають неоднакову природу відновлення оплати праці (табл.2.16)



Таблиця 2.16

**Ключові емпіричні індикатори для інтегральної оцінки систем оплати праці, 2025 р.**

| Підприємство            | Індекс зміни фонду оплати праці 2025/2021 | Витрати на 1 працівника, грн./міс. | Продуктивність, тис. грн./особу | Зарплато-місткість, % | Індекс випередження | Укомплектованість, % | Заборгованість, % |
|-------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------|-------------------|
| ПрАТ «ХК «Київміськбуд» | 37,1                                      | 23161,7                            | 2529,0                          | 10,99                 | 0,319               | 84,4                 | 9,5               |
| ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»       | 255,5                                     | 20146,0                            | 1812,2                          | 13,80                 | 0,507               | 88,3                 | 0,0               |
| ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» | 38,6                                      | 12018,0                            | 999,4                           | 14,43                 | 0,371               | 85,1                 | 0,5               |
| ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ»        | 57,7                                      | 20176,2                            | 2397,2                          | 10,61                 | 0,780               | 78,0                 | 1,1               |
| ТОВ «АРСАН-БУД»         | 56,8                                      | 14833,3                            | 14354,8                         | 1,73                  | 0,868               | 68,0                 | 0,0               |

*Примітка: Техніка розрахунку ключових емпіричних індикаторів та вихідна розрахункова таблиця наведені в додатку А.*

*Джерело: узагальнено автором за результатами розрахунків підрозділу 2.2.*

ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» демонструє найбільше відновлення ФОП, нульовий ризик заборгованості та найвищий рівень укомплектованості посад у 2025 р. ПрАТ «ХК «Київміськбуд» має відносно високі середньомісячні витрати на одного працівника, але найгірше співвідношення між продуктивністю, ФОП і заборгованістю. ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» зберігає значне кадрове ядро, проте має високу частку ФОП у собівартості та низьку економічну оцінку.

ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» характеризується відносно високою економічною та ризиковою стійкістю, однак його результативність значною мірою пов'язана зі скороченням чисельності персоналу. ТОВ «АРСАН-БУД» має високі формальні показники продуктивності, але найнижчу укомплектованість посад і дуже малу частку фонду оплати праці у собівартості. Для малого підприємства така ситуація відображає не стільки ефективність штатної системи оплати, скільки залежність від субпідрядної або гнучкої моделі виконання робіт.

Результати інтегральної оцінки свідчать, що жодне з досліджуваних підприємств не досягло високого рівня ефективності системи оплати праці

Таблиця 2.17

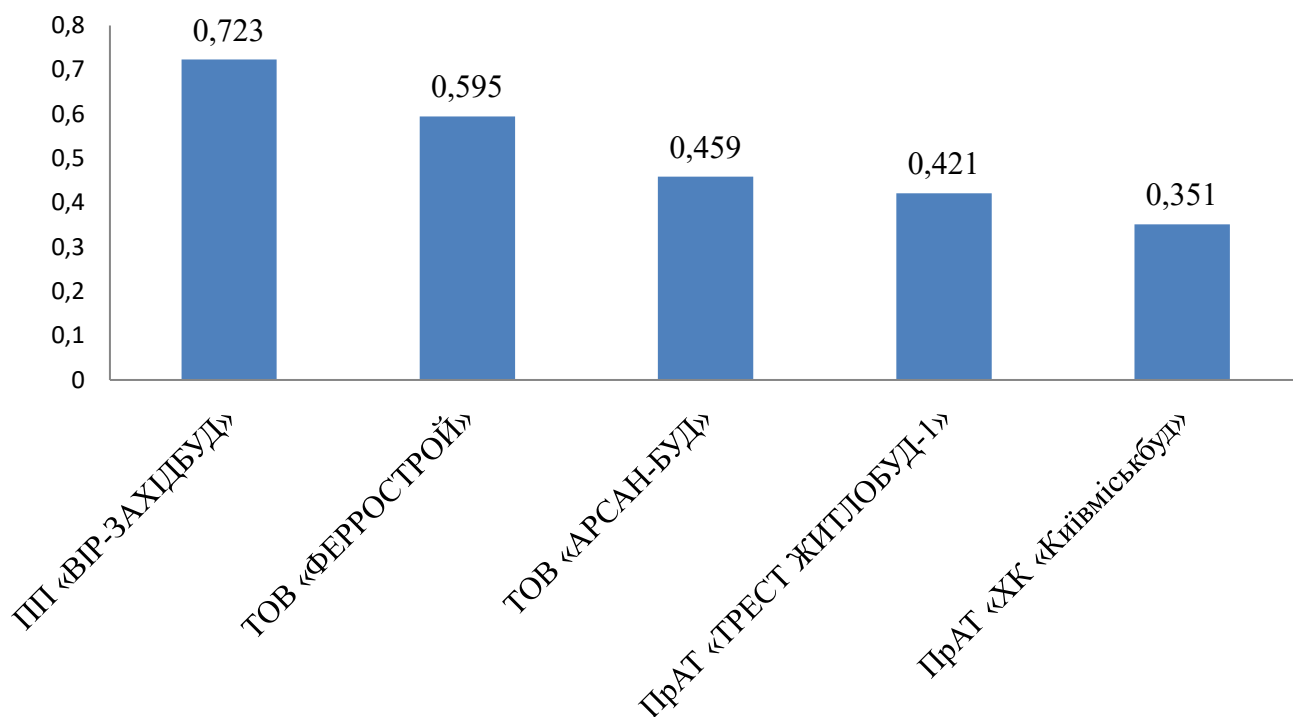
## Нормовані блокові та інтегральні оцінки ефективності систем оплати праці

| Підприємство            | Економічний блок | Відтворювальний блок | Мотиваційно-кадровий блок | Ризиковий блок | Інтегральний індекс | Рівень     |
|-------------------------|------------------|----------------------|---------------------------|----------------|---------------------|------------|
| ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»       | 0,336            | 0,755                | 1,000                     | 0,802          | 0,723               | прийнятний |
| ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ»        | 0,713            | 0,275                | 0,448                     | 0,942          | 0,595               | прийнятний |
| ТОВ «АРСАН-БУД»         | 0,844            | 0,448                | 0,000                     | 0,545          | 0,459               | нестійкий  |
| ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» | 0,123            | 0,219                | 0,870                     | 0,474          | 0,421               | нестійкий  |
| ПрАТ «ХК «Київміськбуд» | 0,090            | 0,358                | 0,826                     | 0,132          | 0,351               | нестійкий  |

Примітка: Розрахунок нормованих блокових та інтегральних оцінок за підприємствами наведено в додатку Б.

Джерело: розраховано автором за формулами нормування та інтегрального узагальнення.

Як видно з табл.2.17, навіть великі та середні підприємства з активним нарощуванням фонду оплати праці або високими формальними показниками продуктивності мають структурні обмеження. Графічне відображення результатів інтегральної оцінки наведено на рис.2.8.



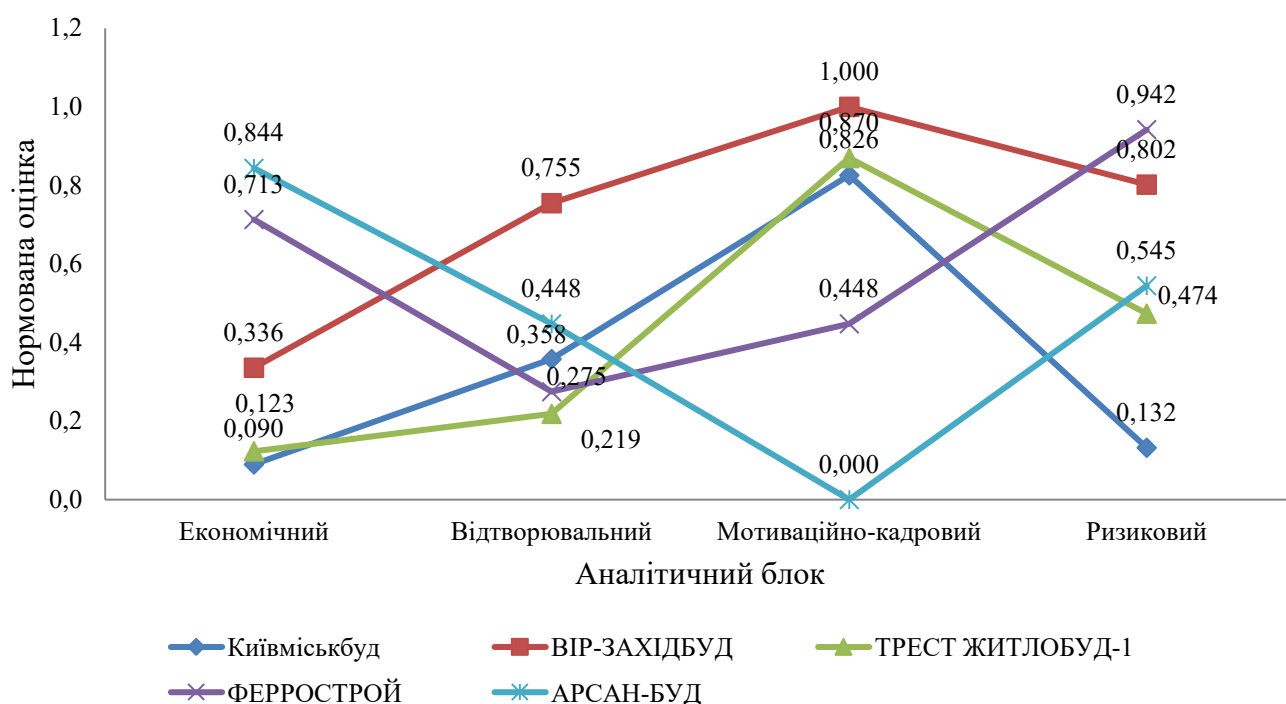
**Рис. 2.8. Інтегральна оцінка ефективності систем оплати праці будівельних підприємств**

Джерело: побудовано автором за результатами розрахунків.

Найвищий інтегральний індекс отримало ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» – 0,723. Його перевага сформована поєднанням відтворювальної достатності, кадрової стабільності та низького ризику заборгованості.

ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» посідає друге місце з індексом 0,595. Його оцінка є прийнятною, але природа цього результату відрізняється від ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»: висока ризикова стійкість і сильніший економічний блок поєднуються зі слабшим мотиваційно-кадровим результатом. Це означає, що підприємство зберігає операційну ефективність, однак така ефективність частково досягається через звуження кадрової бази.

ТОВ «АРСАН-БУД», ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» і ПрАТ «ХК «Київміськбуд» мають нестійкий рівень інтегральної ефективності. При цьому причини нестійкості різні. У ТОВ «АРСАН-БУД» основна проблема пов'язана з кадровою недостатністю та низькою видимістю штатного ФОП; у ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» – з невідповідністю між соціальною потребою утримання персоналу і слабшою економічною результативністю; у ПрАТ «ХК «Київміськбуд» – з платіжними ризиками та низькою економічною узгодженістю оплати з результатом.



**Рис. 2.9. Профіль блокових оцінок систем оплати праці досліджуваних підприємств**

Джерело: побудовано автором.

Інтегральний індекс не слід трактувати як формальну «оцінку якості управління» без урахування контексту. Він є інструментом виявлення профілю системи оплати праці. Підприємство може мати високі витрати на одного працівника, але низьку ефективність через заборгованість і падіння продуктивності; може мати високу продуктивність, але низьку кадрову стійкість; може зберігати персонал, але не мати достатньої економічної віддачі від витрат на оплату праці. Саме тому кількісна оцінка доповнюється якісною типологізацією.

Таблиця 2.18

**Порівняльна аналітична оцінка сильних і проблемних зон систем оплати праці**

| <b>Підприємство</b>      | <b>Сильні сторони</b>                                                                                                            | <b>Проблемні зони</b>                                                                                                         | <b>Першочерговий управлінський акцент</b>                                                                       |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПрАТ «ХК «Київміськбуд»  | відносно високий рівень середньомісячних витрат на одного працівника; часткове відновлення укомплектованості                     | падіння продуктивності порівняно з 2021 р.; найвищий ризик заборгованості; низький індекс випередження                        | антикризова стабілізація грошового покриття ФОП; перегляд преміювання та контроль зв'язку оплати з результатами |
| ПП «ВІР-ЗАХІД-БУД»       | найкраща інтегральна оцінка; активне відновлення ФОП; високий рівень укомплектованості; нульовий ризик заборгованості            | у 2025 р. оплата зростала швидше за продуктивність; різке збільшення ФОП потребує формалізації критеріїв преміювання          | закріплення відновлювальної моделі через грейдинг, КРІ-преміювання та розмежування складових винагороди         |
| ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛО-БУД-1» | значний кадровий потенціал; низький ризик заборгованості; поступове відновлення укомплектованості                                | низька економічна оцінка; висока частка ФОП у собівартості; слабке відновлення продуктивності                                 | підвищення результативності кадрової бази; преміювання за строки, якість і безпеку                              |
| ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ»         | найвища ризикова стійкість; відносно сильний економічний блок; рівень витрат на одного працівника близький до середньогалузевого | скорочення чисельності персоналу; погіршення укомплектованості; продуктивність значною мірою сформована кадровою оптимізацією | зменшення залежності від скорочення персоналу; розвиток кадрового резерву та утримання критичних професій       |
| ТОВ «АРСАН-БУД»          | низький ризик заборгованості; висока формальна продуктивність; гнучкість малого підприємства                                     | найнижча укомплектованість; низька видимість штатного ФОП; дуже мала частка оплати праці у собівартості                       | розмежування штатного і субпідрядного внеску; посилення кадрового ядра                                          |

*Примітка: здійснено на основі блокових профілів та інтегральних оцінок, поданих у додатку Б.*

*Джерело: авторське узагальнення результатів структурно-функціональної та інтегральної оцінки.*

Наступним етапом дослідження є типологізація систем оплати праці будівельних підприємств. Її доцільність зумовлена тим, що однакові за напрямом зміни окремих показників можуть мати різне економічне походження та по-різному впливати на ефективність винагородження персоналу. Зростання фонду оплати праці відображає реальне розширення діяльності, компенсацію попереднього падіння заробітної плати, адміністративно зумовлену легалізацію оплати, підвищення доплат у зв'язку з дефіцитом кадрів або збільшення соціально-компенсаційних виплат [39; 103; 139]. За результатами інтегральної оцінки виокремлено п'ять типів систем оплати праці: відновлювально-збалансована, кадрово-оптимізаційна, соціально-навантажена, фінансово-ризикова та субпідрядно-гнучка (табл.2.19)

Таблиця 2.19

#### Типологізація систем оплати праці досліджуваних будівельних підприємств

| Підприємство            | Тип системи оплати праці    | Обґрунтування типу                                                                          | Напрямок удосконалення                                                           |
|-------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ПрАТ «ХК «Київміськбуд» | фінансово-ризикова          | високий коефіцієнт заборгованості та слабка економічна узгодженість оплати з продуктивністю | ліквідний моніторинг ФОП, стабілізація виплат, перегляд преміальної частини      |
| ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»       | відновлювально-збалансована | найкраще відновлення ФОП, висока укомплектованість, нульовий ризик заборгованості           | закріплення грейдингу, КРІ-преміювання, компетентнісних надбавок                 |
| ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» | соціально-навантажена       | збереження значного кадрового ядра за слабшої економічної віддачі                           | преміювання за строки, якість, безпеку та результативність відновлювальних робіт |
| ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ»        | кадрово-оптимізаційна       | результативність значною мірою підтримується скороченням чисельності персоналу              | розвиток кадрового резерву та зниження ризику перевантаження працівників         |
| ТОВ «АРСАН-БУД»         | субпідрядно-гнучка          | низька штатна укомплектованість і низька частка ФОП у собівартості                          | формалізація штатного трудового внеску і контроль субпідрядної залежності        |

*Примітка: Критерії віднесення підприємств до типів систем оплати праці доцільно подати в додатку В.*

*Джерело: авторська типологізація за результатами інтегральної оцінки.*

Відновлювально-збалансований тип передбачає одночасне відновлення фонду оплати праці, низький ризик заборгованості та кадрову стабілізацію. Кадрово-оптимізаційний тип базується на зростанні продуктивності через скорочення чисельності персоналу. Соціально-навантажений тип характеризує підприємство, яке утримує значне кадрове ядро у складних умовах, але має

обмежену економічну віддачу. Фінансово-ризиковий тип пов'язаний з нестачею грошового покриття фонду оплати праці. Субпідрядно-гнучкий тип вказує на низьку видимість штатної оплати праці та залежність від зовнішньої організації робіт [136; 137; 138]. Практичне значення типологізації полягає в тому, що вона запобігає універсалізації рекомендацій. Для різних типів систем оплати праці потрібні різні інструменти удосконалення: для фінансово-ризикових – ліквідний моніторинг і погашення заборгованості; для кадрово-оптимізаційних – розвиток кадрового резерву; для соціально-навантажених – підвищення продуктивності; для субпідрядно-гнучких – прозоре розмежування штатного і зовнішнього трудового внеску [104; 113; 136; 138]

Наступним етапом дослідження є оцінка мотиваційної ефективності системи оплати праці через пілотне опитування персоналу. Її доцільність зумовлена тим, що фінансово-економічні показники дають змогу оцінити результативність, витратність і стійкість системи оплати праці, однак не розкривають повною мірою сприйняття працівниками справедливості, прозорості та мотиваційної дії винагороди [137; 138; 143; 144]

Пілотне опитування персоналу не замінює економічну діагностику, а доповнює її соціально-поведінковим контуром. Опитування не може бути самостійним доказом економічної ефективності системи оплати праці, оскільки висока суб'єктивна задоволеність не завжди означає оптимальний зв'язок винагороди з продуктивністю, а низька задоволеність не завжди свідчить про неефективність, якщо підприємство перебуває під тиском падіння доходів, ліквідності або зовнішніх ризиків. Водночас без опитування складно виявити приховані проблеми зарплатної компресії, непрозорого преміювання, невідповідності базових ставок складності робіт і недостатньої компенсації за ризикові умови праці. Також опитування можна використовувати як інструмент майбутнього регулярного моніторингу мотиваційної ефективності системи оплати праці. Фактичні результати опитування не включались до інтегрального індексу, оскільки вони не були предметом первинного збору в підрозділах 2.1 і 2.2. Такий підхід дає змогу уникнути підміни фактичних емпіричних даних

модельними припущеннями та зберегти доказовий характер дослідження.

**Таблиця 2.20**

**Пілотний інструментарій оцінки мотиваційної ефективності системи  
оплати праці**

| <b>Блок<br/>опитування</b>     | <b>Питання</b>                                                                                                   | <b>Що виявляє</b>                                           | <b>Об'єктивний<br/>індикатор для<br/>зіставлення</b>           |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Достатність базової оплати     | Чи відповідає посадовий оклад складності, відповідальності та умовам роботи?                                     | відтворювальна достатність базової винагороди               | середньомісячні витрати на одного працівника; реальна зарплата |
| Залежність від змінної частини | Чи достатньо базової ставки без премій і доплат для продовження роботи?                                          | ризик компенсації заниженого окладу нерегулярними виплатами | частка додаткової зарплати; укомплектованість                  |
| Прозорість преміювання         | Чи зрозуміло, за які результати нараховується премія?                                                            | процедурна справедливість і довіра                          | наявність положення про преміювання; КРІ                       |
| Справедливість диференціації   | Чи справедливо відрізняється оплата робітників, майстрів, інженерів і керівників дільниць?                       | ризик зарплатної компресії                                  | тарифні співвідношення; грейдинг                               |
| Якість і безпека               | Чи повинні якість робіт і дотримання безпеки впливати на премію?                                                 | готовність до якісно-безпекових КРІ                         | дефекти; порушення охорони праці; преміальні коефіцієнти       |
| Кваліфікація і розвиток        | Чи повинна оплата зростати після сертифікації або освоєння складніших робіт?                                     | підтримка компетентнісної диференціації                     | надбавки за розряд, сертифікацію, наставництво                 |
| Соціальна підтримка            | Чи важлива матеріальна допомога у воєнних, сімейних або соціально складних обставинах?                           | роль соціально-компенсаційного блоку                        | матеріальна допомога; соціальний пакет                         |
| Своєчасність виплат            | Чи є своєчасність зарплати важливішою за нерегулярні підвищені премії?                                           | чутливість до ризику заборгованості                         | коефіцієнт заборгованості із зарплати                          |
| Кадрова стійкість              | Чи розглядали б Ви перехід в іншу сферу без доплат, премій і компенсацій?                                        | ризик міжгалузевого відтоку кадрів                          | укомплектованість; плинність                                   |
| Готовність до змін             | Чи підтримали б Ви систему, у якій оклад залежить від складності роботи, а премія – від вимірюваного результату? | прийнятність грейдингово-КРІ-підходу                        | структура фонду оплати праці; правила преміювання              |

*Примітка: Повну форму пілотної анкети для оцінки мотиваційної ефективності системи оплати праці доцільно подати в додатку Г.*

*Джерело: розроблено автором.*

Таблиця 2.20 дозволяє перейти від формального аналізу фонду оплати

праці ФОП до оцінки того, як працівники сприймають систему винагородження. Для будівельних підприємств це особливо важливо, оскільки саме дефіцит кваліфікованих кадрів, мобільність працівників і конкуренція з іншими сферами можуть знижувати ефективність навіть формально підвищеного фонду оплати праці.

Таблиця 2.21

**Інтерпретація очікуваних результатів опитування персоналу щодо зміни структури оплати праці**

| <b>Очікуваний результат опитування</b>                                     | <b>Частка позитивних відповідей, %</b> | <b>Управлінський висновок</b>                                          |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| працівники загалом задоволені сукупним рівнем оплати праці                 | 74                                     | зберегти досягнутий рівень офіційної середньої оплати                  |
| без доплат і премій частина працівників розглядала б перехід в інші сфери  | 68                                     | не скорочувати змінну частину без одночасного перегляду базових ставок |
| базові ставки сприймаються як недостатні для складності будівельних робіт  | 63                                     | провести грейдинг посад і професій                                     |
| премії мають бути прозорішими і пов'язаними з результатом                  | 72                                     | затвердити положення про преміювання з чіткими KPI                     |
| якість і безпека мають обмежувати або підвищувати премію                   | 69                                     | ввести коефіцієнти якості та охорони праці                             |
| матеріальна допомога у воєнних умовах є важливою для довіри до роботодавця | 66                                     | виділити окремий соціально-компенсаційний блок                         |
| своєчасність виплати зарплати є критично важливою                          | 81                                     | запровадити ліквідний моніторинг фонду оплати праці                    |
| оплата має залежати від кваліфікації, допусків і наставництва              | 62                                     | ввести компетентнісні надбавки та карту професійного розвитку          |

*Джерело: модельна апробація авторської анкети; фактичне впровадження потребує регулярного опитування персоналу.*

Ключовий висновок за результатами інтерпретації полягає в тому, що працівники можуть бути загалом задоволені сукупною оплатою праці, однак без доплат, премій і матеріальної допомоги частина з них розглядала б перехід в інші сфери діяльності. Це означає, що низькі або стиснуті базові ставки не можна компенсувати лише ситуативними виплатами. Потрібне поєднання підвищення базової оплати, прозорого преміювання, матеріальної підтримки у воєнних умовах і зрозумілої залежності винагороди від кваліфікації, якості і продуктивності.



Методично важливо, щоб результати опитування не використовувалися ізолювано. Наприклад, висока задоволеність сукупною оплатою не означає відсутності проблем, якщо премії непрозорі, базові ставки занижені, а укомплектованість посад зменшується. І навпаки, низька задоволеність може відображати не лише недоліки системи оплати, а й загальний тиск воєнного ринку праці, інфляції, дефіциту кадрів і невизначеності будівельного попиту.

Для будівельних підприємств пілотне опитування має особливу цінність через високу роль бригадної взаємодії. Якщо працівник не розуміє, за які результати отримує премію, змінна частина винагороди втрачає стимулюючу функцію і перетворюється на суб'єктивну управлінську виплату. Якщо базова ставка недостатня, підприємство змушене компенсувати її преміями або матеріальною допомогою, що погіршує прозорість системи.

Практична цінність пілотної анкети полягає у можливості перейти від реактивного реагування на звільнення до превентивного моніторингу ризиків. Якщо працівники високо оцінюють значущість стабільності виплат, але низько оцінюють її фактичне забезпечення, першочерговим має бути ліквідний моніторинг за станом витрат на персонал. Якщо високою є значущість премій за якість і безпеку, потрібно формалізувати відповідні KPI. Якщо високою є значущість кваліфікаційного розвитку, доцільними стають компетентнісні надбавки.

Для переходу від інтегрального індексу до управлінських рішень доцільно застосувати матрицю проблемності. Вона поєднує два виміри: значущість певного критерію для ефективності системи оплати праці та рівень його задоволення чинною системою винагороди. Висока значущість за низького задоволення формує зону критичного ризику; висока значущість за високого задоволення – зону підтримання; низька значущість за низького задоволення – зону селективного втручання; низька значущість за високого задоволення – зону стабільності [137].

Індекс проблемності окремого критерію може бути визначений за формулою:

$$P_{ij} = W_{ij} \cdot (1 - S_{ij}), \quad (2.14)$$

де  $P_{ij}$  – індекс проблемності  $j$ -го критерію на  $i$ -му підприємстві;

$W_{ij}$  – значущість критерію;

$S_{ij}$  – рівень задоволення або нормована оцінка стану відповідного критерію.

У межах цього підрозділу  $S_{ij}$  представлений блоковою оцінкою, а у практичному використанні може бути доповнений результатами опитування персоналу.

Матриця проблемності дозволяє не тільки встановити слабкий блок, а й визначити характер управлінської реакції. Якщо слабким є економічний блок, першочерговим стає посилення зв'язку оплати з продуктивністю. Якщо слабким є відтворювальний блок, необхідно переглядати базові ставки і реальну купівельну спроможність оплати. Якщо слабким є мотиваційно-кадровий блок, потрібні інструменти утримання персоналу. Якщо слабким є ризиковий блок, пріоритет має ліквідний контроль оплати праці.

**Таблиця 2.22**

**Матриця проблемності системи оплати праці будівельного підприємства**

| Значущість критерію | Рівень задоволення | Аналітична зона                 | Управлінська реакція                                                      |
|---------------------|--------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Висока              | Низький            | зона критичного ризику          | перегляд базових ставок, ліквідація заборгованості, формалізація премій   |
| Висока              | Високий            | зона підтримання кадрового ядра | закріплення правил, довгострокові стимули, утримання ключових працівників |
| Низька              | Низький            | зона селективного втручання     | обмежені коригування без суттєвого збільшення фонду оплати праці          |
| Низька              | Високий            | зона стабільності               | моніторинг без пріоритетного розширення витрат                            |

*Примітка: Розрахунок індексу проблемності за підприємствами наведено в додатку Д.*

*Джерело: авторська розробка.*

Матриця проблемності конкретизує управлінську інтерпретацію інтегральної оцінки, оскільки дає змогу відокремити критичні дисфункції системи оплати праці від зон, які потребують лише поточного моніторингу. Її використання забезпечує адресність подальших рекомендацій і запобігає необґрунтованому

застосуванню однакових заходів до підприємств із різною природою проблем.

З урахуванням блокових оцінок інтегральної моделі визначено пріоритетні зони проблемності для кожного досліджуваного підприємства (табл. 2.23).

**Таблиця 2.23**

**Пріоритетні зони проблемності за результатами інтегральної оцінки**

| Підприємство            | Найслабший блок           | Оцінка блоку | Індекс проблемності | Пріоритетний напрям управлінського впливу                                        |
|-------------------------|---------------------------|--------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ПрАТ «ХК «Київміськбуд» | економічний блок          | 0,090        | 0,227               | посилити зв'язок оплати з продуктивністю, строками, якістю та обсягом робіт      |
| ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»       | економічний блок          | 0,336        | 0,166               | посилити зв'язок оплати з продуктивністю, строками, якістю та обсягом робіт      |
| ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» | економічний блок          | 0,123        | 0,219               | посилити зв'язок оплати з продуктивністю, строками, якістю та обсягом робіт      |
| ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ»        | відтворювальний блок      | 0,275        | 0,181               | підвищити достатність базової оплати та усунути залежність від випадкових виплат |
| ТОВ «АРСАН-БУД»         | мотиваційно-кадровий блок | 0,000        | 0,250               | підвищити укомплектованість посад і зменшити ризик відтоку кадрів                |

*Примітка: Розрахунок індексу проблемності за підприємствами наведено в додатку Д.*

*Джерело: розраховано автором за формулою індексу проблемності.*

Для ПрАТ «ХК «Київміськбуд» найслабшим є економічний блок, однак змістовно він тісно пов'язаний із ризиковим блоком. Падіння продуктивності, скорочення фонду оплати праці і заборгованість взаємно посилюють один одного. Просте підвищення оплати без стабілізації доходів і грошового покриття виплат на оплату праці не забезпечить ефективності, а може посилити недовіру персоналу.

Для ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» найнижчою порівняно з іншими блоками є економічна оцінка, хоча загальний індекс підприємства є найкращим. Це означає, що підприємство має не кризову, а модернізаційну проблемність: поступове зростання фонду оплати праці потрібно перевести у результативну модель, де премії прив'язані до вимірюваних показників строків, якості, безпеки та виконання етапів будівельного

проекту.

Для ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» слабкість економічного і відтворювального профілю поєднується з відносно сильнішою кадровою складовою. Підприємство утримує трудовий потенціал у складному регіональному середовищі, але не має достатньої економічної віддачі для безболісного нарощування оплати. Управлінська відповідь має полягати не у скороченні персоналу, а у підвищенні продуктивності наявних бригад і лінійних керівників.

Для ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» головний ризик полягає у тому, що сильніший економічний профіль сформований за умов скорочення чисельності працівників, що створює загрозу перевантаження кадрового ядра, втрати резерву та посилення залежності від окремих критичних працівників. Тому підприємству потрібна не лише оптимізація ФОП, а й кадрово-компетентісна політика.

Для ТОВ «АРСАН-БУД» найслабшим є мотиваційно-кадровий блок. Низька укомплектованість посад означає, що висока формальна продуктивність у розрахунку на одного працівника не є достатнім доказом ефективності системи оплати праці. Першочерговим завданням є ідентифікація критичного штатного ядра та розмежування співвідношення фонду оплати праці власного персоналу і субпідрядників.

## **Висновки до розділу 2**

1. Здійснено комплексний аналіз стану формування та ефективності систем оплати праці вітчизняних будівельних підприємств. Встановлено, що сучасне нормативно-інституційне середовище оплати праці в будівництві характеризується суперечливим поєднанням трудового законодавства, податкових правил, колективно-договірних положень, кошторисних норм, воєнних регуляторних обмежень і локальних управлінських рішень. Така багаторівневість не завжди забезпечує узгодженість між мінімальними державними гарантіями, тарифними ставками, кошторисною заробітною платою та фактичною винагородою працівників. Доведено, що мінімальна заробітна плата дедалі частіше виконує роль адміністративного нижнього

порогу, а не методичної бази для справедливої диференціації оплати за складністю, кваліфікацією, відповідальністю та результативністю праці. Це послаблює відтворювальну, мотиваційну і регулювальну функції системи оплати праці та формує потребу в переході до людино-капітальної достатності фонду оплати праці, за якої офіційний ФОП має відповідати не лише законодавчому мінімуму, а й вимогам відтворення професійних компетентностей, безпечної праці, соціального страхування та кадрової стійкості.

2. Структурно-функціональна діагностика систем оплати праці досліджуваних підприємств за 2021–2025 рр. засвідчила їх проходження через три етапи: докризове функціонування у 2021 р., шокове скорочення та переформатування у 2022–2023 рр., поступове відновлення у 2024 р. і різке підвищення офіційної середньомісячної оплати праці у 2025 р. Виявлено, що зростання ФОП і середньої заробітної плати саме по собі не є достатнім доказом ефективності системи винагородження. У 2025 р. оплата праці на досліджуваних підприємствах зростала швидше, ніж продуктивність, що в нормальних умовах свідчило б про посилення витратного навантаження. Водночас у воєнній економіці така динаміка частково відображає необхідність утримання персоналу, легалізації виплат, компенсації інфляційного знецінення доходів і підтримання офіційного трудового контуру. Обґрунтовано, що подальше підвищення заробітної плати має супроводжуватися зростанням продуктивності, формалізацією преміювання, запровадженням грейдингу та розмежуванням базової, преміальної, компенсаційної і соціально-допоміжної складових винагороди.

3. Проведена інтегральна оцінка ефективності систем оплати праці підтвердила, що жодне з досліджуваних будівельних підприємств не має повністю збалансованої системи за економічним, відтворювальним, мотиваційно-кадровим і ризиковим блоками. Найвищу інтегральну оцінку отримало ПП «ВІР-ЗАХІДБУД», система оплати праці якого характеризується відновленням ФОП, кадровою стійкістю та низьким ризиком заборгованості,

однак потребує посилення зв'язку винагороди з продуктивністю. ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» має прийнятний рівень ефективності, але його результат значною мірою пов'язаний із кадровою оптимізацією, що створює ризики втрати компетентностей у довгостроковому періоді. Системи оплати праці ТОВ «АРСАН-БУД», ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» і ПрАТ «ХК «Київміськбуд» мають нестійкий характер: відповідно через низьку укомплектованість і субпідрядну залежність, соціально-навантажену модель із недостатньою економічною віддачею та поєднання невідновленого ФОП, падіння продуктивності й високого ризику заборгованості.

4. Науковим результатом розділу є формування чотириблокової моделі інтегрального оцінювання ефективності систем оплати праці будівельних підприємств і типологізація таких систем за домінантною логікою функціонування: відновлювально-збалансованою, кадрово-оптимізаційною, соціально-навантаженою, фінансово-ризиковою та субпідрядно-гнучкою. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання інтегральної моделі як інструменту щорічної управлінської діагностики, що дає змогу визначати не лише загальний рівень ефективності, а й конкретний проблемний блок: економічний, відтворювальний, мотиваційно-кадровий або ризиковий. Обґрунтовано, що подальше удосконалення систем оплати праці має бути спрямоване на формування прозорої системи винагороди, у якій базова частина відображає складність і кваліфікацію, премія – результат, якість, строки й безпеку, доплати – ризики та умови праці, а соціально-компенсаційний блок – кадрово-утримувальну функцію. Отримані висновки створюють безпосередню основу для розроблення у практичному розділі прогресивної системи оплати праці персоналу будівельного підприємства на засадах грейдингу, КРІ-преміювання, ліквідного моніторингу фонду оплати праці, цифрового мотиваційного моніторингу та регулярного оцінювання сприйняття працівниками справедливості й прозорості винагороди.

### РОЗДІЛ 3.

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ТА ПРИКЛАДНИХ ЗАСАД ПОБУДОВИ ПРОГРЕСИВНИХ СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ ВІТЧИЗНЯНИХ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### **3.1. Розробка інноваційної мультифакторної моделі оплати праці будівельних підприємств в умовах ресурсних обмежень і кадрового дефіциту**

Результати теоретико-методичного узагальнення, здійсненого у першому розділі, та аналітичної діагностики систем оплати праці будівельних підприємств, проведеної у другому розділі, засвідчили необхідність переходу від фрагментарного використання окладів, тарифних ставок, доплат і премій до цілісної моделі винагороди, у якій оплата праці пов'язується з цінністю робочого місця, професійною компетентністю працівника, складністю виконуваних функцій, індивідуальними й колективними результатами праці, а також соціальною стабільністю трудового колективу.

Галузева специфіка будівельного виробництва зумовлює потребу у формуванні системи оплати праці, що враховує проєктний характер діяльності, технологічну взаємозалежність операцій, бригадну організацію робіт, нерівномірність виробничого навантаження, кошторисно-договірні обмеження та підвищені вимоги до якості, строків і безпеки. Результати дослідження засвідчили, що чинні системи оплати праці будівельних підприємств не повною мірою забезпечують справедливую диференціацію винагороди, зв'язок оплати з результатами праці та утримання кваліфікованого персоналу. Тому їх удосконалення має поєднувати перегляд змінної винагороди, диференціацію посад за внеском у результат підприємства та посилення соціально-відповідального компонента витрат на персонал.

Система оплати праці будівельного підприємства має виконувати компенсаційну, мотиваційну, регулювальну, стабілізаційну та соціально-захисну функції. Її удосконалення доцільно здійснювати за трьома напрямками: запровадження прогресивних моделей оплати, орієнтованих на продуктивність і внесок працівників у проєктні цілі; структуризація посад і робочих місць на

основі грейдингу; посилення соціальної ефективності винагороди через компенсаційні, гарантійні та соціально-мотиваційні інструменти.

Практична складність удосконалення полягає в обмежених фінансових можливостях підприємств. Договірна вартість будівельних робіт, нестабільність розрахунків із замовниками, воєнні ризики, подорожчання матеріалів і дефіцит кадрів звужують можливості прямого підвищення окладів. За таких умов ключове завдання полягає не лише у збільшенні фонду оплати праці, а у зміні логіки його розподілу: від рівномірного підвищення виплат – до адресного спрямування ресурсів на критично важливі робочі місця, дефіцитні компетентності, складні функції та результати, що впливають на строки, якість, собівартість і безпеку будівельного процесу.

Сучасні дослідження у сфері удосконалення оплати праці в будівництві акцентують увагу на поєднанні економічної результативності, соціальних гарантій, мотивації, кадрової стійкості та корпоративної відповідальності [103; 104; 113; 134-138]. Відставання заробітної плати від потреб відтворення людського капіталу розглядається як чинник відтоку кваліфікованих працівників [139; 140]. Законодавство України надає підприємствам право самостійно встановлювати системи оплати праці, оклади, доплати, надбавки, премії та інші виплати у колективному договорі за умови дотримання державних гарантій і галузевих угод [2; 3; 45; 99; 141; 142]. Це створює нормативну основу для впровадження інноваційної мультифакторної моделі, однак потребує розмежування постійних, змінних, компенсаційних і соціальних складових винагороди.

Метою підрозділу є розроблення інноваційної мультифакторної моделі оплати праці будівельного підприємства, що забезпечує прозору диференціацію винагороди, розмежування постійних, змінних, компенсаційних і соціальних складових, а також методичне поєднання цінності робочого місця, професійної компетентності, результативності праці та соціальної підтримки персоналу. Модель розглядається як адаптивна багатокomпонентна основа, яка може набувати різних професійно-



функціональних груп для виробничого, інженерно-технічного, проектного, управлінського, адміністративного та допоміжного персоналу.

Методичну основу підрозділу становить поєднання структурного, порівняльного, документального та функціонально-декомпозиційного аналізу. Емпіричною передумовою побудови моделі є результати діагностики чинних систем оплати праці, наведені у другому розділі, а нормативні межі її формування визначено з урахуванням трудового законодавства, колективно-договірного регулювання та галузевих вимог [2; 3; 45; 99; 141; 142]. Міжнародні орієнтири прозорості, рівної винагороди та недискримінаційності враховано відповідно до положень [39; 143; 144].

Інноваційність запропонованої системи визначається не формальною новизною інструментів, а здатністю одночасно забезпечувати передбачувану гарантовану оплату; диференціювати винагороду за цінністю робочого місця; спрямовувати змінні виплати на досягнення результатів без погіршення якості й безпеки; персоналізувати соціальну підтримку без неконтрольованого зростання витрат. Єдина інноваційна мультифакторна модель оплати праці формує методичну основу, а різні співвідношення її складових утворюють прикладні інноваційні моделі для професійно-функціональних груп персоналу.

Практична реалізація запропонованого підходу потребує чіткого розмежування функціональних складових винагороди та визначення економічного призначення кожного виду виплат. Результати діагностики чинної системи оплати праці будівельних підприємств, докладно представлені у підрозділі 2.3, засвідчили, що зміна обсягу й структури фонду оплати праці забезпечує належний управлінський ефект лише за умови формалізованого зв'язку між видом виплати, підставами її нарахування, джерелом фінансування та очікуваним результатом. Визначальним є не лише розмір винагороди, а й прозорість її зв'язку з цінністю робочого місця, умовами праці, рівнем відповідальності, результативністю та потребами працівника. Тому побудову інноваційної багатофакторної моделі оплати праці будівельного підприємства доцільно розпочинати з функціональної декомпозиції сукупної винагороди та

встановлення правил формування кожного її елемента.

Недостатня визначеність меж між гарантованими, змінними, компенсаційними та соціальними складовими винагороди знижує передбачуваність системи оплати праці для працівників і ускладнює прийняття управлінських рішень роботодавцем. Для працівника це послаблює розуміння залежності очікуваного доходу від особистого трудового внеску, результатів роботи бригади або виконання проєктних завдань. Для роботодавця недостатня структурованість виплат ускладнює планування фонду оплати праці, оцінювання результативності витрат на персонал і вибір доцільних інструментів винагородження, зокрема перегляду посадового окладу, встановлення утримувальної надбавки, фінансування професійного навчання або надання соціального блага. Відтак інноваційна багатофакторна модель оплати праці має ґрунтуватися не на механічному додаванні нових премій до чинної системи, а на функціональному структуруванні фонду оплати праці за економічним призначенням виплат.

Емпірична діагностика системи оплати праці виявила проблему структурного стискання посадових окладів. Її проявом є недостатня різниця між оплатою праці кваліфікованих робітників, машиністів складної техніки, майстрів, виконавців робіт та окремих інженерно-технічних працівників, хоча ці посади істотно відрізняються за рівнем кваліфікаційних вимог, відповідальності, складності виконуваних функцій, виробничого ризику та можливих наслідків помилки. За умов жорсткого нормативно-інституційного регулювання оплати праці, обмеженого бюджету фонду оплати праці та фінансової нестабільності будівельних проєктів повне наближення всіх посадових окладів до ринкового рівня може бути економічно недосяжним. Водночас збереження слабо диференційованої базової оплати послаблює внутрішню справедливість системи винагороди, знижує її мотиваційну дієвість і ускладнює утримання працівників на критично важливих робочих місцях. Для розв'язання цієї суперечності запропоновано інноваційну багатофакторну модель оплати праці, що поєднує гарантований базовий рівень оплати,

постійну надбавку за грейдом робочого місця, гарантійні та компенсаційні виплати, проєктно-бригадне преміювання, тимчасову ринкову надбавку для дефіцитного й критично важливого персоналу, а також гнучкий персоналізований соціальний пакет (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1**

**Основні проблеми чинної системи та напрями їх розв’язання у системі  
оплати праці будівельного підприємства**

| Виявлена проблема                                                                          | Економічний ризик                                                | Запропонований інструмент                                              | Очікуваний результат                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Стиснення окладів                                                                          | Послаблення мотивації до кваліфікаційного й кар’єрного зростання | Постійна надбавка за грейдом                                           | Прозора гарантована диференціація                               |
| Обмежений бюджет об’єкта                                                                   | Неможливість загального збільшення постійних витрат              | Багатокомпонентна модель і сценарний бюджет                            | Кероване співвідношення гарантованої та змінної оплати          |
| Дефіцит кваліфікованих працівників                                                         | Простої, порушення строків, витрати на заміщення                 | Матриця критичності й складності заміщення; тимчасова ринкова надбавка | Цільове збереження дефіцитних компетентностей                   |
| Непрозоре преміювання                                                                      | Недовіра та слабкий зв’язок виплат із результатом                | Проєктно-бригадна формула з порогами якості й безпеки                  | Передбачуваність і контрольованість стимулів                    |
| Невідповідність соціальних благ потребам                                                   | Низька цінність витрат для працівників                           | Гнучкий персоналізований соціальний пакет на основі опитування         | Персоналізація підтримки без неконтрольованого зростання витрат |
| Ризик економії за рахунок якості й безпеки                                                 | Переробки, травматизм, репутаційні та фінансові втрати           | Порогові коефіцієнти якості й безпеки                                  | Недопущення винагородження небезпечної продуктивності           |
| Нормативні вимоги до рівня нарахованої заробітної плати окремих працівників і підприємства | Ризик втрати можливості зберігати критично важливий персонал     | Динамічний контроль нормативного зарплатного порогу                    | Підтримання кадрової безперервності в умовах воєнного стану     |

*Джерело: складено автором.*

З урахуванням наведених передумов пропонується інноваційна мультифакторна модель оплати праці будівельного підприємства. Її відмінність

від традиційного поділу на основну, додаткову заробітну плату та інші виплати полягає в управлінському групуванні складових винагороди за їх функціональним призначенням. Нормативна класифікація заробітної плати зберігається для обліку й дотримання законодавства, а функціональні складові дають змогу визначити, за що підприємство гарантує оплату, які умови компенсує, за які результати нараховує премію, у яких випадках застосовує тимчасову ринкову надбавку та які додаткові соціальні блага можуть бути обрані працівником.

Модель ґрунтується на принципах законності, платоспроможності, внутрішньої справедливості, контрольованості показників, колективної взаємозалежності, пріоритету безпеки, прозорості та адаптивності. Законність означає, що жодний новий інструмент не замінює обов'язкові гарантії. Платоспроможність передбачає фінансування постійних виплат лише з доходів, які підприємство може підтримувати впродовж бюджетного періоду. Внутрішня справедливість вимагає оцінювати робочі місця за цінністю, а не за особистим ставленням до працівника. Контрольованість означає, що премія залежить від результатів, на які працівник або бригада реально можуть впливати.

Колективна взаємозалежність є однією з ключових характеристик будівельного виробництва, оскільки результат окремого виконавця формується під впливом своєчасності постачання, підготовки фронту робіт, справності техніки, якості проєктних рішень і координації суміжних бригад. Переважання виключно індивідуального преміювання може посилювати орієнтацію працівника на локальний результат, тоді як домінування суто колективного преміювання створює ризик зрівнювання внеску працівників різної результативності. Тому запропонована модель передбачає збалансоване поєднання індивідуального, бригадного та проєктного рівнів оцінювання. Пріоритет безпеки означає, що кількісне перевиконання плану втрачає стимулювальне значення у разі порушення технологічних вимог, стандартів якості або правил охорони праці.

Адаптивність моделі реалізується через періодичний перегляд ваг,

критеріїв і бюджетних коефіцієнтів за попередньо визначеною процедурою, зі збереженням гарантованих умов оплати праці в межах установленого періоду. Наведені в табл. 3.2 принципи формують цілісну нормативно-управлінську основу моделі, поєднуючи дотримання законодавчих гарантій із фінансовою спроможністю підприємства, внутрішньою справедливістю прозорістю винагороди.

Таблиця 3.2

**Принципи побудови інноваційної мультифакторної моделі оплати праці будівельного підприємства**

| <b>Принцип</b>                      | <b>Зміст</b>                                                                 | <b>Практичне правило</b>                                                          |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Законність                          | Дотримання державних і договірних гарантій                                   | Обов'язкові виплати не замінюються преміями або соціальними благами               |
| Фінансова спроможність              | Відповідність постійних зобов'язань стійким джерелам фінансування            | Гарантовані надбавки затверджуються в межах бюджетного періоду                    |
| Внутрішня справедливість            | Диференціація за цінністю робочого місця                                     | Оцінюється зміст роботи, а не особисті характеристики працівника                  |
| Контрольованість                    | Залежність премії від показників, на які працівник або група можуть впливати | Критерії, ваги й джерела даних визначаються до початку оцінювання                 |
| Колективна взаємозалежність         | Урахування технологічного зв'язку між виконавцями                            | Поєднуються індивідуальні, бригадні та проєктні результати                        |
| Пріоритет якості й безпеки          | Недопущення компенсації порушень високим обсягом робіт                       | Якість і безпека застосовуються як порогові умови                                 |
| Прозорість                          | Зрозумілі правила формування виплат без розкриття персональних доходів       | Працівник отримує розрахунок складових і підстав їх зміни                         |
| Адаптивність і недискримінаційність | Регулярне коригування параметрів за єдиними об'єктивними правилами           | Ринкові надбавки мають строк дії, а соціальні опції доступні за рівними правилами |

*Джерело: складено автором.*

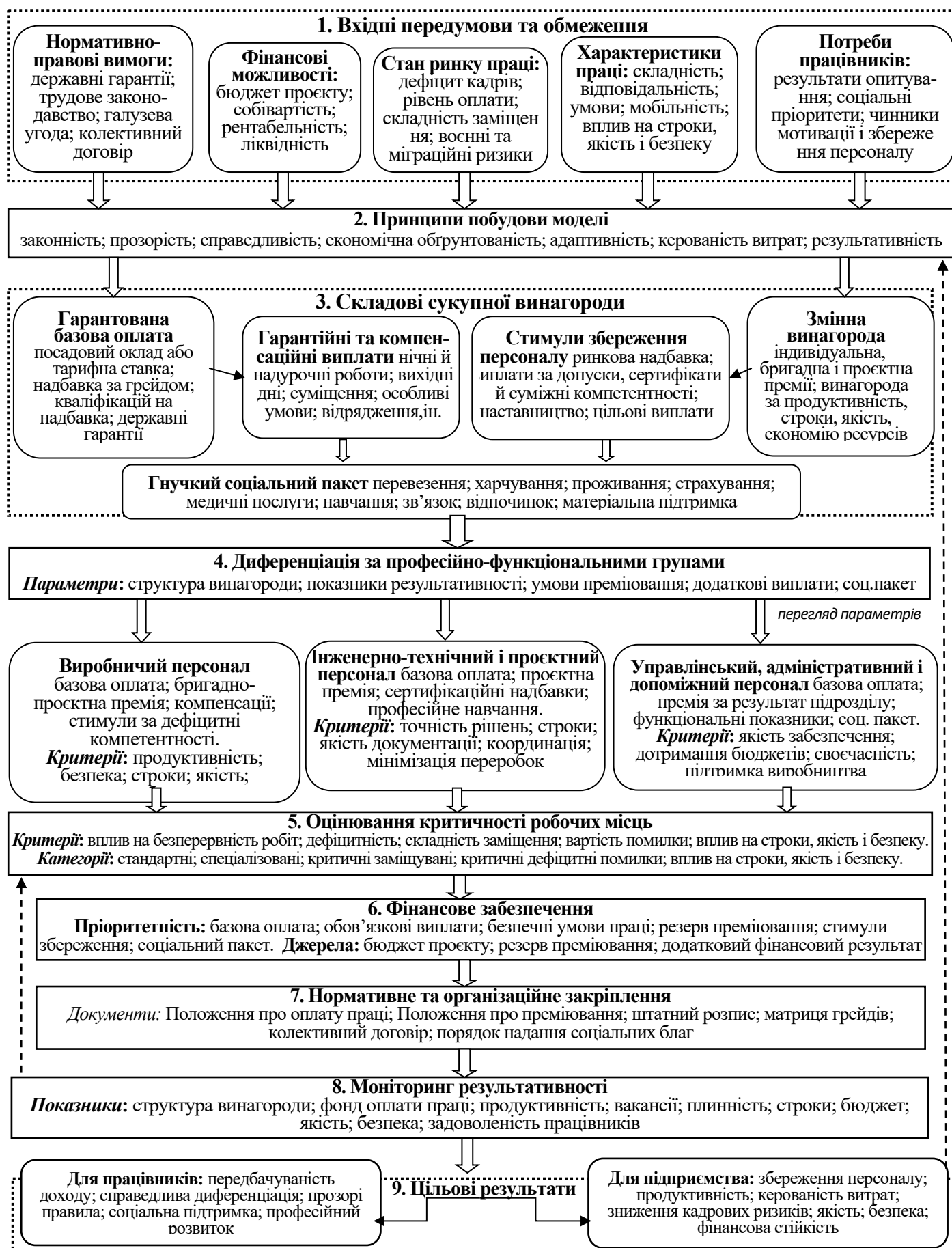
Практична реалізація зазначених в табл. 3.2 принципів забезпечується через попереднє визначення критеріїв, ваг і джерел даних, поєднання індивідуальних, бригадних і проєктних результатів, а також застосування якості

й безпеки як порогових умов преміювання.

Необхідність розроблення інноваційної мультифакторної моделі оплати праці зумовлена суперечністю між обмеженими фінансовими можливостями будівельних підприємств і потребою у збереженні кваліфікованого кадрового потенціалу. Чинні системи винагороди часто мають недостатній рівень диференціації відповідно до складності, відповідальності, умов праці та дефіцитності професійних компетентностей. Одночасно надмірне збільшення постійної частини заробітної плати може погіршувати фінансову стійкість підприємства та підвищувати собівартість будівельних робіт. Тому доцільним є поєднання мінімально достатньої гарантованої оплати з грейдовою диференціацією, результативним преміюванням, компенсаційними виплатами, цільовими стимулами збереження персоналу та гнучкою соціальною підтримкою. Запропонована модель спрямована на узгодження економічних інтересів підприємства і працівників, забезпечення прозорості винагороди та підвищення керованості витрат на персонал (рис. 3.1).

Модель побудовано як цілісну систему взаємопов'язаних складових сукупної винагороди, параметри яких визначаються з урахуванням законодавчих вимог, фінансових можливостей підприємства, стану ринку праці та потреб персоналу. Її базовою складовою є гарантована оплата праці, що поєднує посадовий оклад або тарифну ставку з постійною надбавкою за грейдом робочого місця та підтвердженням рівнем кваліфікації працівника.

Головна функція моделі полягає у забезпеченні передбачуваності доходу та обґрунтованої диференціації винагороди відповідно до цінності робочого місця. Змінна винагорода пов'язує індивідуальні, бригадні та проєктні результати з продуктивністю, строками, якістю й раціональним використанням ресурсів, що дає змогу уникнути зрівнялівки через акордну/бригадну систему оплати, так і надмірної залежності працівника від результатів, які він не в змозі контролювати.



**Рис. 3.1. Інноваційна мультифакторна модель оплати праці будівельного підприємства**

*Джерело: розроблено автором.*

Гарантійні та компенсаційні виплати відокремлено від преміювання, оскільки вони мають відшкодовувати особливі умови й режими праці та не можуть підмінятися заохочувальними виплатами. Тимчасова ринкова надбавка для збереження дефіцитних компетентностей дає змогу підтримувати конкурентність винагороди для дефіцитних працівників без необґрунтованого пропорційного підвищення всіх посадових окладів. Гнучкий соціальний пакет доповнює грошову винагороду і дозволяє спрямовувати обмежені ресурси на ті блага та послуги, які мають найбільшу цінність для конкретних працівників.

Диференціація моделі за професійно-функціональними групами забезпечує відповідність показників преміювання реальному змісту праці виробничого, інженерно-технічного, проєктного, управлінського та допоміжного персоналу. Оцінювання критичності робочих місць дає змогу визначити пріоритетність кадрового утримання на основі дефіцитності компетентностей, складності заміщення, вартості помилки та впливу на безперервність будівельних робіт.

Фінансове забезпечення моделі ґрунтується на послідовному фінансуванні гарантованих і обов'язкових виплат, після чого формуються резерви преміювання, цільових надбавок та соціальної підтримки.

Нормативне закріплення запропонованих рішень у положеннях про оплату праці й преміювання, штатному розписі, матриці грейдів і колективному договорі забезпечує прозорість і правову визначеність. Система моніторингу дозволяє оцінювати вплив моделі на продуктивність, плинність персоналу, вакансії, якість робіт, безпеку, витрати на персонал і фінансові результати проєктів. Практична цінність моделі полягає у можливості її поетапного впровадження зі стриманим зростанням постійної частини фонду оплати праці та з пріоритетною підтримкою критично важливих категорій персоналу. Наукова новизна запропонованого підходу полягає в інтеграції грейдової диференціації, результативного преміювання, оцінювання критичності робочих місць, персоналізованої соціальної підтримки та фінансових обмежувачів у єдину інноваційну мультифакторну модель оплати праці будівельного



підприємства.

Управлінське моделювання потребує розмежування заробітної плати та додаткових соціальних благ. Сукупна винагорода складається з нарахованої заробітної плати і вартості соціальних благ та послуг; водночас до заробітної плати включаються п'ять функціональних елементів, правовий статус яких визначається законодавством і локальними актами підприємства:

$$TR_i = W_i + SB_i; \quad (3.1)$$

$$W_i = O_i + G_{g(i)} + D_i + P_i + R_i \quad (3.2)$$

де  $TR_i$  – сукупна винагорода  $i$ -го працівника;

$W_i$  – нарахована заробітна плата;

$SB_i$  – вартість додаткових соціальних благ і послуг, які переважно не входять до витрат на оплату праці;

$O_i$  – посадовий оклад або тарифна ставка;

$G_{g(i)}$  – постійна надбавка за грейдом робочого місця;

$R_i$  – тимчасова ринкова надбавка для збереження дефіцитних компетентностей;

$D_i$  – обов'язкові та локально встановлені доплати і компенсації за умови та режими праці;

$P_i$  – змінна винагорода за індивідуальні, бригадні та проєктні результати;

Вартість додаткових соціальних благ і послуг  $SB_i$  визнаються у складі операційних витрат, водночас відносяться до відрахувань на соціальні заходи (в т.ч. відрахування на індивідуальне страхування робітників, зайнятих виробництвом, та апарату управління цехами; відрахування на інші соціальні заходи), а також до складу інших операційних витрат в частині витрат на відрядження, участь в семінарах, на послуги зв'язку, перевезення працівників, за роботи, послуги сторонніх підприємств. Додаткові соціальні блага і послуги виокремлюються у складі сукупної винагороди, оскільки їх податковий, обліковий і правовий статус залежить від конкретного виду блага, способу його надання та закріплення у локальних документах підприємства (табл.3.3).

Таблиця 3.3

**Правовий та управлінський статус складових сукупної винагороди**

| Елемент                             | Економічний і правовий статус                                                          | Локальне закріплення                                   |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Посадовий оклад або тарифна ставка  | Гарантована оплата за виконання трудової функції                                       | Штатний розпис; Положення про оплату праці             |
| Постійна надбавка за грейдом        | Елемент гарантованої диференціації за цінністю робочого місця                          | Положення про оплату праці; матриця грейдів            |
| Гарантійні та компенсаційні виплати | Виплати за передбачені законом або локальними актами умови й режими праці              | Законодавство; колективний договір; локальні положення |
| Змінна винагорода                   | Премія за контрольований результат                                                     | Положення про преміювання                              |
| Тимчасова ринкова надбавка          | Строкова виплата для збереження дефіцитних компетентностей                             | Положення про оплату праці; наказ із строком перегляду |
| Додаткові соціальні блага і послуги | Негрошова або цільова підтримка; податковий і обліковий статус залежить від виду блага | Порядок надання соціальних благ; облікова політика     |

*Джерело: систематизовано автором з урахуванням [2; 3; 141; 142].*

Перша складова формує передбачувану гарантовану оплату. Її ядром є посадовий оклад або тарифна ставка. За обмежених фінансових можливостей підприємства доцільно застосовувати стиснену модель гарантованої оплати: базові ставки встановлюються на мінімально допустимому або близькому до нього рівні, а відмінності у цінності робочих місць відображаються через постійну надбавку за грейдом. У цьому дослідженні гарантований базовий рівень оплати визначено як передбачену локальними актами постійну винагороду, що відповідає державним і договірним гарантіям та фінансовій спроможності підприємства.

Кодекс законів про працю України передбачає, що системи оплати праці формуються на оцінках складності робіт і кваліфікації працівників, а підприємства можуть самостійно встановлювати інші системи у колективному договорі [3]. Мінімальна заробітна плата є державною гарантією за виконану місячну або годинну норму, але не тотожна посадовому окладу. Тому модель має забезпечувати окремий контроль мінімальної гарантії, мінімального посадового окладу, міжкваліфікаційних співвідношень і виплат, які законодавство не дозволяє використовувати для забезпечення мінімальної заробітної плати.

Для запобігання поглинанню грейдового диференціала доплатою до мінімальної заробітної плати підприємству доцільно встановити у Положенні про

оплату праці додаткову внутрішню гарантію: постійна грейдова надбавка нараховується понад визначений підприємством базовий гарантований рівень. Таке правило не змінює законодавчий порядок розрахунку мінімальної заробітної плати, але забезпечує реальну різницю між роботами різної цінності. Розмір надбавки затверджується не щомісяця, а на бюджетний період, щоб працівник міг розглядати її як передбачувану частину доходу.

За умов фінансової нестабільності величину надбавки доцільно визначати через розрахункову базу, коефіцієнт грейду і коефіцієнт фінансової спроможності. Останній не може змінюватися довільно після нарахування; його значення встановлюється під час затвердження бюджету системи оплати праці та застосовується до всіх посад відповідного грейду за єдиним правилом.

$$G_{g,t} = B_t \cdot d_g \cdot \varphi_t \quad (3.3)$$

де  $G_{g,t}$  – грейдова надбавка для одного працівника  $g$ -го грейду у періоді  $t$ ;

$B_t$  – базова розрахункова величина;

$d_g$  – коефіцієнт диференціації грейду;

$\varphi_t$  – коефіцієнт фінансової спроможності, затверджений на бюджетний період.

Сума добутків надбавок на чисельність працівників не повинна перевищувати виділений гарантований бюджет. Значення  $d_g$  визначається за результатами факторно-бального оцінювання, наведеному в наступних підрозділах, а  $\varphi_t$  – за сценарним розрахунком грошових потоків.

Довгостроковою метою має бути поступове включення частини грейдової надбавки до посадового окладу або тарифної ставки, що підвищує стабільність доходу працівника та зменшує залежність гарантованої винагороди від локальної надбавки. Перенесення має бути бюджетно нейтральним у момент зміни: посадовий оклад або тарифна ставка збільшується на суму перенесеної частини грейдової надбавки, а сама надбавка зменшується на відповідну величину:

$$O_{g,t+1} = O_{g,t} + \lambda_t \cdot G_{g,t} \quad (3.4)$$

$$G_{g,t+1} = G_{g,t} - \lambda_t \cdot G_{g,t} = (1 - \lambda_t) \cdot G_{g,t} \quad (3.5)$$

$$0 \leq \lambda_t \leq 1.$$

У момент перенесення зберігається бюджетна нейтральність:

$$O_{g,t+1} + G_{g,t+1} = O_{g,t} + G_{g,t} \quad (3.6)$$

де  $O_{g,t+1}$  - посадовий оклад або тарифна ставка працівника  $g$ -го грейду у наступному періоді;

$O_{g,t}$  - посадовий оклад (або тарифна ставка) працівника  $g$ -го грейду у поточному періоді;

$G_{g,t}$  - постійна грейдова надбавка працівника  $g$ -го грейду у поточному періоді;

$G_{g,t+1}$  - грейдова надбавка працівника  $g$ -го грейду після часткового перенесення до посадового окладу;

$\lambda_t$  - частка грейдової надбавки, що переноситься до посадового окладу у наступному періоді;

$g$  - номер грейду ( $g=1, 2, \dots, m$ );

$t$  - номер періоду перенесення.

Запропонована двоетапна конструкція дає змогу забезпечити диференціацію винагороди навіть за умов обмеженого фінансового ресурсу та водночас сформувати траєкторію поступового переходу до повноцінних окладних діапазонів.

Отже, перша складова інноваційної системи оплати праці забезпечується посадовим окладом та постійною надбавкою за грейдом. Друга складова охоплює гарантійні та компенсаційні виплати. Їх доцільно відокремлювати від стимулюючої премії, оскільки економічне призначення таких виплат полягає у відшкодуванні особливого режиму або фактичних умов виконання роботи. До цієї складової належать виплати за надурочну й нічну роботу, роботу у вихідні дні, суміщення професій, особливі умови, роз'їзний характер роботи, відрядження та інші підстави, передбачені законодавством і локальними актами підприємства. Підставою для їх нарахування є встановлений режим або умови праці, а не досягнення працівником підвищеної продуктивності чи виконання KPI. Такі виплати мають гарантійно-компенсаційний характер і підлягають нарахуванню відповідно до внутрішніх актів підприємства та нормативних вимог [2; 3; 142].

Третя складова – змінна винагорода за результати праці – фінансується після забезпечення гарантованих і компенсаційних зобов’язань. Її призначення полягає у розподілі частини додатково створеного результату, а не у компенсації недостатнього рівня посадового окладу або тарифної ставки. Для будівельного підприємства доцільним є поєднання індивідуального, бригадного і проектного рівнів преміювання зі зміною їх співвідношення залежно від можливості об’єктивно виміряти внесок працівника, бригади або проектною команди.

Четверта складова – тимчасова ринкова надбавка – застосовується до робочих місць, дефіцитність яких створює загрозу безперервності реалізації будівельних проєктів. Її управлінське призначення полягає у тимчасовому підтриманні конкурентності винагороди для критично важливих професійних груп за умов напруження на ринку праці. Така надбавка має тимчасовий характер і переглядається за заздалегідь установленною періодичністю, оскільки дефіцитність компетентностей і ринкова вартість праці змінюються у часі. Підставою для її застосування має бути документована складність заміщення робочого місця, а не суб’єктивна оцінка працівника.

П’ята складова – гнучкий персоналізований соціальний пакет – підвищує цінність сукупної винагороди без пропорційного розширення грошових виплат для всіх категорій персоналу. Його функція полягає у доповненні заробітної плати та обов’язкових гарантій адресними соціальними благами, що мають практичну цінність для працівників. Працівникові надається індивідуальний бюджет соціальних благ і послуг, у межах якого він обирає доступні опції відповідно до власних потреб.

Функціональні складові сукупної винагороди наведено в табл. 3.4

**Таблиця 3.4**

**Функціональні складові сукупної винагороди**

| Складова                              | Економічне призначення                     | Умова надання                                  | Період перегляду                  |
|---------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Посадовий оклад і надбавка за грейдом | Гарантована оплата цінності роботи         | Виконання трудової функції                     | Планово, у межах бюджетного циклу |
| Гарантійні та компенсаційні виплати   | Компенсація режимів і фактичних умов праці | Наявність документально підтвердженої підстави | За обліковий період               |

|                                           |                                                                 |                                                |                                        |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Змінна винагорода                         | Винагорода за контрольований результат                          | Виконання КРІ та порогів якості й безпеки      | Щомісяця або за етапом проєкту         |
| Тимчасова ринкова надбавка                | Збереження дефіцитних компетентностей                           | Висока складність заміщення та кадровий ризик  | Щопівроку або після завершення проєкту |
| Гнучкий персоналізований соціальний пакет | Адресне підвищення цінності соціальної підтримки для працівника | Вибір працівника в межах установленого бюджету | Щороку за результатами опитування      |

*Джерело: складено автором.*

Отже, запропонована інноваційна мультифакторна модель оплати праці формує цілісну систему сукупної винагороди будівельного підприємства, у якій поєднуються гарантована базова оплата, грейдова диференціація, гарантійно-компенсаційні виплати, змінна винагорода, тимчасові ринкові надбавки та гнучкий соціальний пакет. Водночас практична результативність моделі залежить не лише від її структури, а й від організаційно-методичного забезпечення впровадження: оцінювання критичності робочих місць, формування преміального фонду, бюджетного обмеження, нормативного закріплення та моніторингу результативності. Саме ці питання становлять предмет наступного підрозділу.

### **3.2. Організаційно-методичне забезпечення впровадження, фінансування та моніторингу інноваційної мультифакторної моделі оплати праці будівельного підприємства**

Розроблена у підрозділі 3.1 інноваційна мультифакторна модель оплати праці потребує організаційно-методичного забезпечення, яке перетворює її з концептуальної архітектури винагороди на практичний інструмент управління персоналом і фондом оплати праці. Таке забезпечення охоплює процедури класифікації робочих місць, оцінювання їх операційної критичності та складності заміщення, визначення правил преміювання, формування соціального пакета, встановлення бюджетних обмежень і нормативне

закріплення локальних управлінських рішень.

Метою підрозділу є обґрунтування послідовності впровадження, фінансування та моніторингу інноваційної мультифакторної моделі оплати праці будівельного підприємства. На відміну від попереднього підрозділу, де сформовано структуру сукупної винагороди, подальший виклад зосереджено на методичних процедурах застосування моделі: визначенні пріоритетних робочих місць, формуванні преміального фонду, інтеграції результатів опитування персоналу, контролі нормативного зарплатного порогу та забезпеченні фінансової стійкості.

Визначення пріоритетних професійно-функціональних груп потребує етично нейтральної та методично коректної термінології. Поділ професій на «важливі» й «менш важливі» зміщує акцент із характеристик робочого місця на оцінку працівника, що суперечить логіці об'єктивного управлінського аналізу. У запропонованій моделі використовуються два незалежні виміри: операційна критичність  $K$ , що характеризує наслідки тривалої незаповненості робочого місця для будівельного процесу, та складність заміщення  $Z$ , що відображає дефіцитність компетентностей, тривалість пошуку, період адаптації і наявність спеціальних вимог. Розмежування цих індексів запобігає повторному врахуванню дефіцитності персоналу та підвищує аналітичну чистоту оцінювання.

Індекси  $K$  і  $Z$  формуються експертним методом на основі уніфікованих критеріїв. До комісії доцільно включати керівника проєкту, головного інженера, представників економічної служби, охорони праці, кадрової функції та працівників. Експерти оцінюють не конкретну особу, а типові робоче місце; первинні оцінки подаються незалежно, після чого проводиться калібрувальна сесія. Узгодженість оцінок перевіряється коефіцієнтом конкордації Кендалла  $W$ ; за недостатньої узгодженості критерії та описи рівнів уточнюються.

$$K_j = \sum(a_l \times x_{jl}), \text{ за умови } \sum a_l = 1; \quad (3.7)$$

$$Z_j = \sum(v_r \times z_{jr}), \text{ за умови } \sum v_r = 1. \quad (3.8)$$

де  $K_j$  – індекс операційної критичності  $j$ -го робочого місця;

$Z_j$  – індекс складності заміщення  $j$ -го робочого місця;

$a_l$  і  $v_r$  – ваги відповідних критеріїв;

$x_{jl}$  і  $z_{jr}$  – нормовані оцінки  $j$ -го робочого місця за відповідними критеріями.

Наведені ваги доцільно розглядати як рекомендовану початкову конфігурацію, яка підлягає експертній верифікації та адаптації до фактичних умов конкретного підприємства.

**Таблиця 3.5**

**Критерії оцінювання операційної критичності та складності заміщення робочих місць**

| Індекс                     | Критерій                                | Зміст оцінювання                                                      | Рекомендована початкова вага, % |
|----------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Операційна критичність $K$ | Вплив на безперервність робіт           | Ймовірність зупинення технологічного процесу або критичного етапу     | 30                              |
| Операційна критичність $K$ | Вплив на якість і безпеку               | Наслідки помилки, дефекту або порушення технології                    | 25                              |
| Операційна критичність $K$ | Вплив на строки й фінансовий результат  | Затримки, штрафи, простої та додаткові витрати                        | 20                              |
| Операційна критичність $K$ | Вартість помилки                        | Витрати на виправлення та масштаб можливих втрат                      | 15                              |
| Операційна критичність $K$ | Масштаб координації та відповідальності | Кількість взаємозалежних процесів і осіб, на які впливає робоче місце | 10                              |
| Складність заміщення $Z$   | Дефіцитність компетентностей            | Доступність працівників потрібного профілю на регіональному ринку     | 35                              |
| Складність заміщення $Z$   | Тривалість пошуку                       | Очікуваний строк закриття вакансії                                    | 25                              |
| Складність заміщення $Z$   | Адаптація і навчання                    | Час до досягнення нормативної продуктивності                          | 20                              |
| Складність заміщення $Z$   | Допуски, сертифікати й унікальні знання | Наявність формалізованих або рідкісних вимог до працівника            | 20                              |

*Джерело: складено автором.*

Наведена система критеріїв забезпечує методично коректне розмежування операційної критичності робочого місця та складності його заміщення. Операційна критичність відображає наслідки вакантності для безперервності, строків, якості, безпеки й фінансового результату будівельного процесу, тоді як складність заміщення характеризує доступність відповідних компетентностей



на ринку праці, тривалість пошуку та потребу в адаптації або спеціальній підготовці. У структурі індексу  $K$  найбільшу вагу мають вплив на безперервність робіт, якість і безпеку, тоді як індекс  $Z$  переважно визначається дефіцитністю компетентностей і тривалістю закриття вакансії, що відповідає організаційно-технологічній специфіці будівництва. Практичне застосування запропонованої моделі дає змогу обґрунтовано визначати пріоритетність заходів зі збереження персоналу, установа ттв тимчасових ринкових надбавок, формування кадрового резерву та планування професійного навчання.

|                                        |                         |                                                                                                              |                                                                                                                              |
|----------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Операційна критичність робочого місця  | <b>Висока</b>           | В. Критичні, відносно заміщувані<br><br>стабільна базова оплата;<br>бригадне преміювання;<br>кадровий резерв | <b>А. Критичні та дефіцитні</b><br><br>пріоритетне збереження;<br>тимчасова ринкова надбавка;<br>розширений соціальний пакет |
|                                        | <b>Низька / помірна</b> | Д. Стандартні<br><br>уніфікований грейдовий підхід;<br>базовий соціальний пакет                              | С. Спеціалізовані та дефіцитні<br><br>навчання; сертифікація;<br>цільова надбавка                                            |
|                                        |                         | <b>Низька / помірна</b>                                                                                      | <b>Висока</b>                                                                                                                |
| <b>Складність заміщення працівника</b> |                         |                                                                                                              |                                                                                                                              |

**Рис. 3.2. Матриця пріоритетності робочих місць за операційною критичністю та складністю заміщення**

*Джерело: розроблено автором*

Матриця дає змогу розподілити робочі місця за двома незалежними параметрами – операційною критичністю та складністю заміщення – і на цій основі визначити пріоритетність управлінських рішень щодо персоналу (табл.3.6). Найвищий пріоритет мають робочі місця з одночасно високими значеннями  $K$  і  $Z$ , оскільки їх вакантність створює істотні ризики для безперервності будівельних робіт і потребує тривалішого або дорожчого заміщення. Практичне використання матриці забезпечує обґрунтований вибір заходів зі збереження персоналу, формування кадрового резерву, професійного навчання та встановлення тимчасових ринкових надбавок.

Таблиця 3.6

## Категорії робочих місць і рекомендована політика винагороди

| Категорія                                | Співвідношення $K$ і $Z$     | Попередні приклади для документальної перевірки                                                    | Політика винагороди та обмеження                                                          |
|------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Критично важливі й дефіцитні          | Високі $K$ і $Z$             | Машиністи спеціалізованої техніки; окремі сертифіковані робітники; фахівці з унікальними допусками | Грейдова й тимчасова ринкова надбавки; підготовка наступників; строковий перегляд         |
| B. Критично важливі, відносно заміщувані | Високий $K$ , помірний $Z$   | Виконавці робіт; майстри; окремі керівники виробничих дільниць                                     | Стабільна гарантована оплата; бригадно-проектна премія; кадровий резерв                   |
| C. Спеціалізовані й дефіцитні            | Помірний $K$ , високий $Z$   | Окремі інженерні, проєктні, кошторисні та сервісні фахівці                                         | Цільова надбавка; сертифікація; розвиток суміжних компетентностей                         |
| D. Стандартні                            | Помірні або низькі $K$ і $Z$ | Робочі місця з коротким строком підготовки та доступним заміщенням                                 | Єдині грейдові правила; стандартний соціальний пакет; без автоматичного зниження гарантій |

Джерело: складено автором.

Попередня документальна апробація матриці на типових групах робочих місць штатної структури засвідчує доцільність індивідуалізованого, а не автоматичного віднесення виробничих професій до певної категорії. Машиніст спеціалізованої техніки або працівник з унікальним допуском може мати одночасно високі значення  $K$  і  $Z$ , тоді як робоче місце з короткою підготовкою та доступним заміщенням – помірні значення (табл.3.7).

Таблиця 3.7

## Попередня документальна апробація матриці на типових робочих місцях підприємства

| Типове робоче місце / група                                | Попередній рівень $K$ | Попередній рівень $Z$ | Попереднє позиціонування та підстава                                                              |
|------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Машиніст спеціалізованої будівельної техніки               | Високий               | Високий               | A: можливе зупинення робіт; спеціальна кваліфікація та тривале заміщення                          |
| Виконавець робіт / майстер                                 | Високий               | Помірний              | B: значний вплив на координацію, строки, якість і безпеку; заміщення можливе за наявності резерву |
| Кваліфікований виробничий робітник зі спеціальним допуском | Високий або помірний  | Високий               | A або C: категорія залежить від технологічного етапу та доступності фахівців                      |
| Інженерно-технічний або проєктно-кошторисний фахівець      | Високий або помірний  | Помірний або високий  | A–C: визначається впливом на рішення, сертифікацією та тривалістю заміщення                       |
| Адміністративне або допоміжне робоче місце                 | Помірний або низький  | Помірний або низький  | C або D: визначається впливом на безперервність і доступністю заміщення                           |

Джерело: розроблено автором за штатною структурою

Остаточна категорія визначається експертною комісією після перевірки посадових інструкцій, технологічних карт, строків закриття вакансій і фактичних наслідків незаповненості робочого місця. Такий підхід зберігає етичну нейтральність оцінювання, забезпечує повагу до всіх категорій персоналу та спрямовує обмежений ресурс на компетентності, втрата яких створює найбільший операційний ризик для будівельного підприємства.

Єдина будова моделі реалізується через три прикладні конфігурації, які відрізняються не обсягом трудових прав, а співвідношенням складових винагороди та показниками результативності. Для виробничого персоналу основним є бригадно-проектний результат; для інженерно-технічного і проектного – якість рішень, своєчасність, координація та мінімізація переробок; для управлінського, адміністративного й допоміжного – якість внутрішнього сервісу, достовірність даних, ресурсне забезпечення та результат підрозділу (табл.3.8).

Таблиця 3.8

**Конфігурації інноваційної мультифакторної моделі оплати праці для професійно-функціональних груп персоналу**

| Група персоналу                                       | Гарантована складова                            | Змінна складова                                               | Спеціальні інструменти                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виробничий персонал                                   | Оклад; надбавка за грейдом; обов'язкові доплати | Індивідуальна, бригадна та проектна премія                    | Тимчасова ринкова надбавка для дефіцитних компетентностей; транспорт; харчування; проживання                               |
| Інженерно-технічний і проектний персонал              | Оклад; грейдова та кваліфікаційна надбавки      | Премія за етап проекту, строки, координацію та якість рішень  | Оплата сертифікації, цифрового навчання й професійного розвитку                                                            |
| Управлінський, адміністративний і допоміжний персонал | Оклад і надбавка за грейдом                     | Премія за результат підрозділу та якість внутрішнього сервісу | Стандартизований соціальний пакет; навчання; гнучкий режим за технологічної та організаційної можливості його застосування |

*Джерело: складено автором.*

Для виробничого персоналу преміювання може застосовуватися у двох режимах: індивідуальному та проектно-бригадному. Індивідуальна премія використовується тоді, коли результат працівника можна достатньо надійно оцінити за персонально контрольованими показниками. Проектно-бригадна премія

застосовується тоді, коли результат формується спільною працею бригади, дільниці або проєктної команди. Зазначені режими не повинні дублювати оплату одного й того самого результату: індивідуальна премія відображає персональний внесок, бригадна премія характеризує обсяг, ритмічність і ресурсозбереження; проєктна – досягнення контрольної точки, дотримання графіка та фінансового коридору.

Для уникнення подвійного розрахунку премії доцільно спочатку визначати індивідуальний преміальний коефіцієнт результативності, а фактичну суму премії розподіляти в межах сформованого преміального фонду.

$$P_i = L_i \times (w_1 \cdot K_i^{md} + w_2 \cdot K_{\beta}^{team} + w_3 \cdot K_p^{proj}) \cdot G_q \cdot G_s \cdot G_f \quad (3.9)$$

де  $P_i$  - індивідуальна премія і-го працівника;

$L_i$  - ліміт індивідуальної премії і-го працівника за відповідний період;

$K_i^{md}$  - коефіцієнт індивідуального внеску і-го працівника;

$K_{\beta}^{team}$  - коефіцієнт результативності  $\beta$ -ї бригади;

$K_p^{proj}$  - коефіцієнт виконання параметрів р-го проєкту;

$w_1, w_2, w_3$  - ваги індивідуальної, бригадної та проєктної складових відповідно;

$$w_1 + w_2 + w_3 = 1;$$

$G_q$  - пороговий коефіцієнт якості;

$G_s$  - пороговий коефіцієнт безпеки;

$G_f$  - коефіцієнт фінансового забезпечення премії.

Індивідуальна премія може враховувати виконання нормованого завдання, освоєння суміжних робіт і технологічну дисципліну. Показники якості й безпеки не включаються до зваженої суми KPI, а застосовуються як порогові коефіцієнти  $G_q$  і  $G_s$ , тому їх неможливо компенсувати високим обсягом робіт. Якщо значний дефект або грубе порушення технології спричинили переробку, кількісне перевиконання не повинно забезпечувати максимальну премію. Водночас коефіцієнт безпеки не можна будувати лише на відсутності зареєстрованих нещасних випадків, оскільки це здатне стимулювати приховування інцидентів. Доцільно застосовувати випереджальні індикатори: проходження інструктажів,

використання засобів захисту, виконання приписів, повідомлення про небезпечні ситуації, участь у коротких нарадах з безпеки.

Фінансовий коефіцієнт  $G_f$  захищає підприємство від виплати премій, не забезпечених бюджетом проєкту. Право на премію формується виробничим результатом і виконанням порогів якості та безпеки, а грошове забезпечення визначає строк її виплати, але не анулює вже підтверджений результат через затримку платежу замовником. Нарахована, але тимчасово не виплачена сума обліковується як зобов'язання відповідно до положення про преміювання.

Зауважимо, що індивідуальна премія за формулою  $P_i$  і проєктно-бригадна премія за формулою  $P_i^p$  не повинні дублювати оплату одного й того самого результату. Якщо обидва режими застосовуються одночасно, локальне положення має розмежовувати їх об'єкти.

Сума індивідуальних премій не може перевищувати фонд преміювання проєкту або відповідної бригади:

$$\sum P_i \leq F_p^{bonus} \quad (3.10)$$

де  $\sum P_i$  - сума індивідуальних премій працівників, залучених до  $p$ -го проєкту або відповідної бригади;

$F_p^{bonus}$  - фонд преміювання за проєктом  $p$  або за роботу у відповідній бригаді.

$$F_p^{bonus} = \alpha \cdot \max(0; CM_p - CM_p^{min}) \cdot K_p^{cash}, \quad (3.11)$$

$\alpha$  - частка додаткового маржинального результату, спрямована на преміювання;

$CM_p$  - фактичний маржинальний результат проєкту;

$CM_p^{min}$  - мінімально допустимий результат для покриття ризиків і сталого функціонування;

$K_p^{cash}$  - коефіцієнт грошового забезпечення, який визначає частку підтвердженого фонду, доступну до виплати у відповідному періоді.

Якість і безпека враховуються один раз – через порогові коефіцієнти  $G_q$  і  $G_s$  у формулі індивідуальної премії (3.9).

Значення  $\alpha$  і правила застосування  $K_p^{cash}$  установлюються до початку проєкту на основі сценарного розрахунку та не можуть довільно змінюватися після

отримання результату. За затримки оплати замовником підтверджене право працівників на премію переноситься на період, коли виникає достатнє грошове забезпечення.

Розподіл сформованого фонду між працівниками має бути пропорційним підтвердженому внеску і фактичній участі у проєкті. Для цього доцільно використовувати коефіцієнт ролі, відпрацьований у проєкті час і результат оцінювання внеску. Сума індивідуальних премій не може перевищувати сформований фонд, що усуває ризик перевитрати.

$$P_i^p = F_p^{bonu} \cdot (r_i \cdot h_i \cdot c_i) / \Sigma(r_j \cdot h_j \cdot c_j) \quad (3.12)$$

де  $r_i$  – коефіцієнт ролі у проєкті;

$h_i$  – фактичний час участі;

$c_i$  – коефіцієнт підтвердженого внеску.

Для запобігання суб'єктивності шкала  $c_i$  повинна мати описані рівні, а оцінка – підтверджуватися даними виробничого обліку й погоджуватися не однією особою, а керівником бригади та керівником відповідного етапу.

Рекомендовані показники змінної винагороди за групами персоналу наведено в табл.3.9.

**Таблиця 3.9**

**Рекомендовані показники змінної винагороди за групами персоналу**

| Група                                            | Рівень оцінювання                    | Показники результативності                                                   | Порогові умови                                                 |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Виробничі робітники                              | Індивідуальний; бригадний; проєктний | Виконаний обсяг; ритмічність; ресурсозбереження; освоєння суміжних операцій  | Приймання якості; технологічна дисципліна; безпека             |
| Майстри і виконавці робіт                        | Дільниця; етап проєкту               | Виконання графіка; готовність фронту робіт; координація; скорочення простоїв | Технічна відповідність; відсутність істотних дефектів; безпека |
| Проєктно-кошторисний персонал                    | Завдання; етап; проєкт               | Своєчасність документації; точність обсягів; оперативність усунення колізій  | Нормативна відповідність; якість рішення; безпека              |
| Постачання і логістика                           | Внутрішній сервіс; проєкт            | Своєчасність поставок; частка аварійних закупівель; оборотність запасів      | Якість матеріалів; недопущення зупинення робіт                 |
| Бухгалтерська, кадрова й адміністративна функції | Функція; підрозділ                   | Своєчасність і точність даних; строки сервісу; закриття вакансій; адаптація  | Законність; відсутність істотних помилок; захист даних         |

Джерело: складено автором.

Для інженерно-технічного персоналу доцільно застосовувати премію за контрольні точки проєкту. Її показниками можуть бути своєчасність технічної документації, кількість обґрунтованих переробок, точність обсягів і кошторисів, оперативність вирішення колізій, виконання технічних приписів, забезпечення фронту робіт і якість координації підрядників. Премія не повинна стимулювати погодження технічно сумнівних рішень заради строку. Тому показники якості, нормативної відповідності та безпеки також мають пороговий статус.

Адміністративний і допоміжний персонал не слід преміювати за виробничий обсяг, на який він не має прямого впливу. Для бухгалтерської функції релевантними є своєчасність і достовірність розрахунків, відсутність обґрунтованих помилок, дотримання строків звітності; для постачання – своєчасність забезпечення, економія за порівнюваної якості, частка аварійних закупівель; для кадрової функції – строк закриття критичних вакансій, адаптація і збереження працівників; для механічної служби – технічна готовність і скорочення простоїв. Частина премії може залежати від загального результату підприємства, але основа повинна бути функціонально контрольованою.

Важливою складовою моделі є інтеграція результатів опитування виробничого персоналу, методичні засади якого формуються у другому розділі. Опитування не визначає грейд, законодавчі доплати або гарантований базовий рівень, оскільки ці елементи залежать від змісту роботи й нормативних вимог. Його призначення полягає у виявленні потреб, що впливають на збереження персоналу та можуть бути задоволені через організацію праці, структуру преміювання або гнучкий персоналізований соціальний пакет. Може бути також передбачена опція вибору елементу соціального блага залежно від грейду працівника. Передбачається, що формування пакетів благ має відбуватись через анкетування співробітників. Водночас результат опитування не означає автоматичного фінансування найдорожчої опції; він використовується разом з оцінкою вартості, охоплення і впливу на утримання. Анкета має охоплювати оцінювання важливості та фактичної задоволеності такими напрямками: розмір і стабільність доходу; зрозумілість преміювання; транспорт до об'єкта і побут; харчування; проживання

під час роботи на віддалених об'єктах; медичні й оздоровчі послуги; навчання та підвищення розряду; забезпеченість інструментами і засобами захисту; гнучкість графіка в межах технологічних можливостей; підтримка сім'ї; психологічна допомога; визнання і можливості професійного просування. Оцінювання доцільно проводити за п'ятибальною шкалою, а відповіді збирати анонімно [39; 143; 144] (табл.3.10).

Таблиця 3.10

**Орієнтовна структура гнучкого персоналізованого соціального пакета для  
будівельного підприємства**

| Блок                            | Можливі додаткові опції                                                               | Цільовий ефект                                                        | Умова контролю витрат                                          |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Мобільність і побут             | Транспорт; часткова компенсація проживання; харчування; мобільний зв'язок             | Зменшення витрат працівника та бар'єрів роботи на віддалених об'єктах | Ліміти; договори з постачальниками; підтвердження використання |
| Оздоровлення та медичні послуги | Додаткове страхування; оздоровчі й профілактичні послуги                              | Збереження працездатності та скорочення втрат робочого часу           | Єдиний бюджет і перелік погоджених послуг                      |
| Професійний розвиток            | Навчання; підвищення розряду; сертифікація; цифрові компетентності                    | Зростання кваліфікації та внутрішня мобільність                       | Оплата після завершення та підтвердження результату            |
| Сімейна підтримка               | Матеріальна допомога у визначених випадках; підтримка сімей мобілізованих працівників | Підвищення соціальної стійкості                                       | Чіткі недискримінаційні критерії та документування             |
| Відпочинок і комунікації        | Додаткові дні відпочинку; психологічна підтримка; корпоративні комунікації            | Відновлення й підвищення залученості                                  | Ліміт витрат і добровільність участі                           |

*Джерело: складено автором.*

Пріоритетність потреби визначається через розрив між важливістю та задоволеністю. Великий додатний розрив означає, що працівники вважають елемент значущим, але підприємство забезпечує його недостатньо.

$$N_k = I_k - S_k \quad (3.13)$$

де  $N_k$  – незадоволена потреба за напрямом  $k$ ;

$I_k$  – середня оцінка важливості;

$S_k$  – середня оцінка задоволеності.

Для ранжування опцій соціального пакета показник доцільно доповнити



коефіцієнтом охоплення та питомою вартістю. Наприклад, організований транспорт із високим розривом потреби та значним охопленням виробничого персоналу може мати більший ефект збереження, ніж однакова незначна грошова виплата. У наступному підрозділі сформовано готовий алгоритм інтеграції фактичних даних: розрахунок середніх оцінок  $I_k$  і  $S_k$ ; визначення розриву  $N_k$ ; ранжування з урахуванням охоплення і вартості; перевірка відмінностей між професійними групами; затвердження переліку опцій у межах бюджету.

Гнучкий персоналізований соціальний пакет доцільно структурувати за блоками, що відображають найбільш значущі для працівників напрями підтримки: мобільність і побут, здоров'я та відновлення, професійний розвиток, сімейну підтримку, додатковий відпочинок і комунікації (табл.3.10).

Обов'язкові засоби індивідуального захисту, медичні огляди та належні побутові умови не можуть бути опціями вибору, оскільки роботодавець має забезпечувати їх незалежно від рішення працівника; до соціального пакета включаються лише додаткові блага понад обов'язковий рівень.

Бюджет соціальних благ може бути однаковим для працівників однієї категорії або диференціюватися за об'єктивними умовами: тривалістю роботи на віддаленому об'єкті, мобільністю, категорією критичності чи потребою в сертифікації. Працівники з різними потребами отримують рівний бюджет у межах установленної категорії (грейду), водночас можуть обираючи різні опції.

Для підприємств, які використовують механізми бронювання військовозобов'язаних працівників або підтверджують критичну важливість, до фінансової моделі вводиться динамічне нормативне обмеження. Воно контролюється окремо на рівні працівника та підприємства і не замінюється соціальними благами. Конкретне значення коефіцієнта щомісяця актуалізується за чинним законодавством, що запобігає закріпленню в моделі швидкозмінної фіксованої суми.

$$Wbr_i^t \geq k_t \cdot MZP_t; \quad \bar{W}_t \geq k_t \cdot MZP_t \quad (3.14)$$

де  $Wbr_i^t$  - нарахована заробітна плата працівника, для якого застосовується

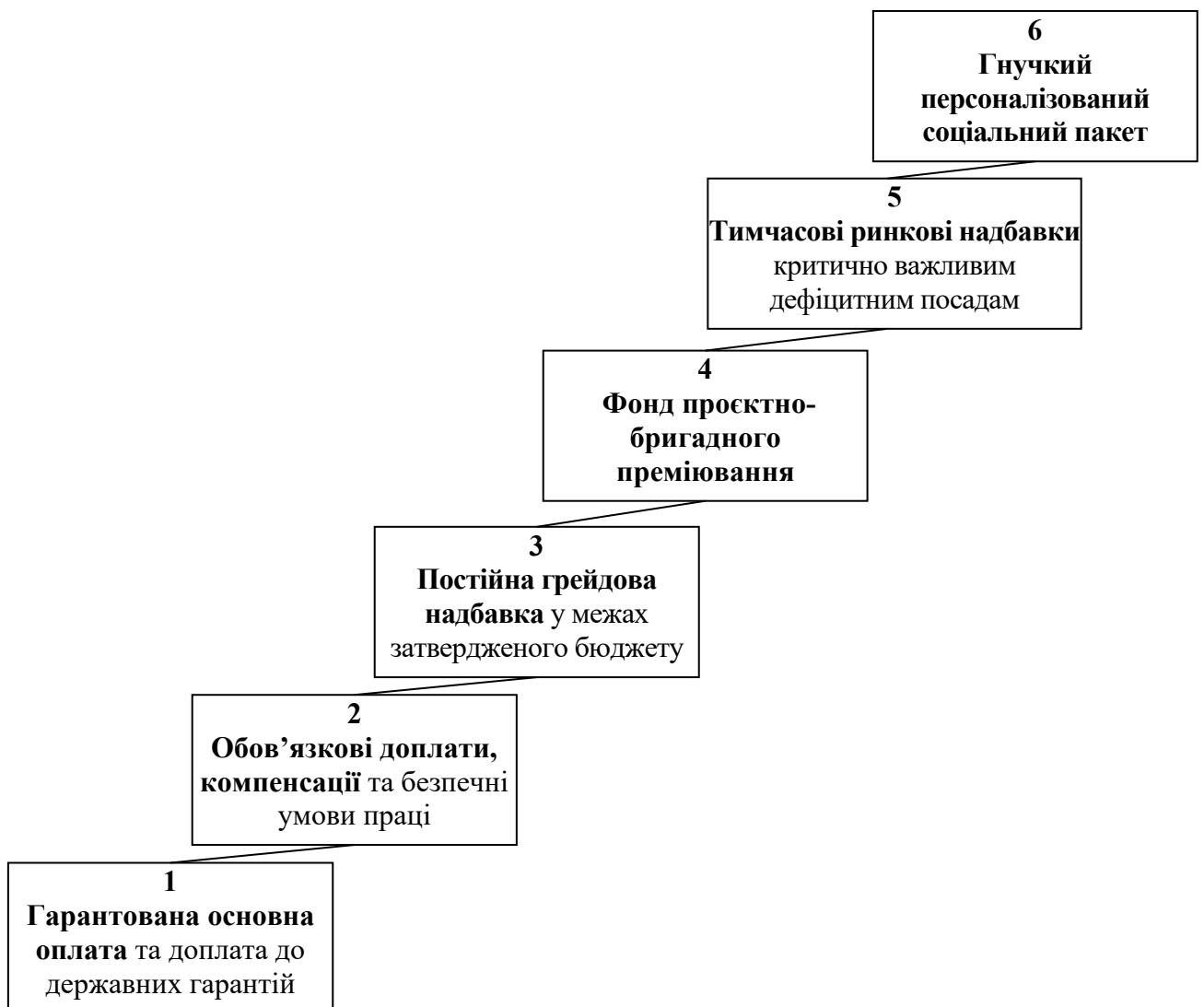
нормативний критерій;

$\bar{W}_t$  – середня нарахована заробітна плата працівників підприємства;

$MZP_t$  – мінімальна заробітна плата;

$k_t$  – коефіцієнт, установлений законодавством у періоді  $t$ .

Запровадження інноваційної мультифакторної моделі оплати праці має враховувати фінансовий стан підприємства, представлена на рис.3.3 пріоритетність фінансування відображає різний рівень юридичної обов’язковості й фінансового ризику, а вже потім - соціальну цінність складових. Фінансування здійснюється у такій послідовності: гарантована базова оплата і державні гарантії; гарантійні та компенсаційні виплати; безпечні умови праці; постійна надбавка за грейдом у межах затвердженого бюджету; резерв змінної винагороди; тимчасові ринкові надбавки; додатковий соціальний пакет.



**Рис. 3.3. Пріоритетність фінансування складових сукупної винагороди**

Наведена схема на рис. 3.3 відображає фінансову логіку впровадження інноваційної мультифакторної моделі оплати праці в умовах обмеженого бюджету будівельного підприємства, яка демонструє пріоритетність фінансування: від обов'язкових і гарантованих виплат до стимулюючих та соціальних складових. Кожний наступний елемент винагороди має фінансуватися лише після забезпечення попереднього рівня та перевірки ліквідності будівельного проєкту.

Перші два рівні мають пріоритетний характер, оскільки охоплюють гарантовану основну оплату, доплату до державних гарантій, обов'язкові компенсації та витрати на безпечні умови праці. Наступні рівні – грейдова надбавка, проєктно-бригадне преміювання, ринкові надбавки та соціальний пакет – формують мотиваційну й кадрово-захисну складові моделі, але потребують попередньої оцінки фінансової спроможності підприємства. Отже, схема запобігає неконтрольованому збільшенню фонду оплати праці та забезпечує поетапне розширення винагороди відповідно до результативності проєкту й наявного грошового ресурсу.

Економічна доцільність моделі оцінюється без подвійного врахування результатів. Якщо ефект розкладається на окремі види економії, приріст маржинального результату повторно не додається. До розрахунку включаються скорочення витрат на переробки, заміщення персоналу, простої та матеріальні втрати, з яких віднімаються додаткові витрати на винагороду і впровадження.

$$E = S_{\text{rework}} + S_{\text{turnover}} + S_{\text{downtime}} + S_{\text{materials}} - \Delta TC - C_{\text{impl}} \quad (3.15)$$

де  $E$  – чистий економічний ефект;

$S_{\text{materials}}$  – економія від скорочення непродуктивних матеріальних витрат;

$S_{\text{rework}}$  – економія від скорочення дефектів і повторних робіт;

$S_{\text{turnover}}$  – економія витрат на заміщення працівників;

$S_{\text{downtime}}$  – економія від зменшення простоїв;

$\Delta TC$  – додаткові витрати на заробітну плату та соціальні блага;  $C_{\text{impl}}$  –

витрати на проектування, інформаційне забезпечення й адміністрування моделі.

Витрати на заміщення працівника охоплюють не лише розміщення вакансії, а й час керівників і кадрової служби, оформлення, навчання, знижену продуктивність у період адаптації, простої техніки або бригади, підвищений ризик дефектів і втрату неформалізованих знань. Якщо приведена річна вартість цих втрат перевищує витрати на тимчасову ринкову надбавку та підготовку наступника, цільове збереження працівника є економічно обґрунтованим.

Фінансова модель повинна також урахувати відмінність між штатним і фактичним фондом. Штатний розпис визначає максимальне навантаження за повної укомплектованості, тоді як фактичні витрати залежать від вакантності, відпрацьованого часу, простоїв і змінної частини. Тому перед затвердженням надбавок необхідно побудувати щомісячний прогноз руху коштів, а не орієнтуватися лише на річну суму нарахувань. Для премії за проєкт має бути визначене джерело: кошти конкретного договору, економія за підтвердженого збереження якості або частина додаткової маржі.

Запропонована модель не передбачає скорочення гарантованої оплати через невиконання проєктом фінансового плану з причин, які працівники не контролюють. Затримка платежу замовником може впливати на строк виплати змінної винагороди через  $K_p^{\text{cash}}$ , але не скасовує підтверджене право на неї, якщо виробничі результати та порогові умови виконано. Таке розмежування зберігає фінансову керованість і процедурну довіру.

Організаційне впровадження моделі має відбуватися поетапно. Перший етап – аудит фонду оплати праці, локальних актів і фактичних виплат із розмежуванням основної заробітної плати, гарантійних і компенсаційних сум, систематичних премій, разових виплат та соціальних благ. Другий етап – класифікація робочих місць, формування груп посад за професійно-функціональною ознакою та окреме оцінювання операційної критичності й складності заміщення. Третій етап – формування грейдової структури та правил

гарантованої надбавки. Четвертий – розроблення KPI, порогів якості й безпеки та алгоритму фінансування преміального фонду (рис.3.4).



**Рис. 3.4. Послідовність запровадження та перегляду інноваційної мультифакторної моделі оплати праці будівельного підприємства**

П'ятий етап – пілотне випробування на одному будівельному проєкті або виробничій ділянці. До офіційного нарахування проводиться паралельний тестовий розрахунок: працівники отримують чинну оплату, а нова модель обчислюється окремо, що дає змогу виявити неконтрольовані показники, перевірити джерела даних і оцінити бюджетний ризик без зміни трудових прав.

Шостий етап – нормативне закріплення. Положення про оплату праці має містити визначення складових, категорії працівників, показники, джерела даних, формули, періоди оцінювання, строки виплати, порогові умови, процедуру апеляції та відповідальних осіб. Зміни погоджуються відповідно до законодавства і колективного договору; строки повідомлення визначаються нормами, чинними на дату впровадження, з урахуванням спеціального режиму воєнного стану [3; 141; 142].

Сьомий етап – масштабування й моніторинг. Після пілотного випробування

модель поширюється на інші ділянки з урахуванням технологічних відмінностей. Однакові КРІ не переносяться механічно на монолітні, оздоблювальні, монтажні або транспортні роботи; єдиними залишаються принципи, складові, правила фінансування та процедура перевірки.

Таблиця 3.11

**Дорожня карта запровадження інноваційної мультифакторної моделі  
оплати праці**

| Етап                               | Основні дії                                                                                    | Відповідальні та джерела даних                                                     | Результат і тривалість                                             |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1. Аудит                           | Інвентаризація виплат; перевірка локальних актів; розмежування обов’язкових і дискреційних сум | Економічна, бухгалтерська й кадрова функції; розрахункові відомості; локальні акти | Карта фонду та правових ризиків; до 1 місяця                       |
| 2. Класифікація                    | Групування посад; опис робочих місць; оцінювання К і Z                                         | Експертна комісія; штатний розпис; посадові інструкції; технологічні карти         | Реєстр робочих місць; 1–2 місяці                                   |
| 3. Проектування                    | Грейди; надбавки; КРІ; соціальний пакет; правила фінансування                                  | Економічна служба; керівники проєктів; охорона праці; представники працівників     | Проєкт моделі й локальних документів; 1–2 місяці                   |
| 4. Паралельний тестовий розрахунок | Обчислення нової винагороди без зміни фактичних виплат                                         | Бухгалтерія; керівники підрозділів; дані виробничого обліку                        | Перевірені формули та бюджет; 2–3 місяці                           |
| 5. Пілотний проєкт                 | Застосування на одній ділянці або завершеному етапі проєкту                                    | Керівник пілоту; економічна служба; кадрова функція; працівники                    | Оцінка результативності й апеляцій; 3–6 місяців                    |
| 6. Нормативне закріплення          | Погодження положень; повідомлення працівників; налаштування обліку                             | Роботодавець; представники працівників; юридична й кадрова функції                 | Чинні локальні акти; строки за законодавством на дату впровадження |
| 7. Масштабування і моніторинг      | Поширення на інші ділянки; регулярне коригування                                               | Комісія з оплати праці; фінансові, кадрові та виробничі дані                       | Стійка система управління винагородами; постійно                   |

*Джерело: складено автором.*

Правове забезпечення має враховувати спеціальне законодавство воєнного стану, але не використовувати його як підставу для довільного зниження прозорості або погіршення умов. Галузева угода визначає орієнтири договірного регулювання, а порядок кошторисної заробітної плати – взаємозв’язок між оплатою праці та вартістю будівництва [45; 99]. Для підприємств, що застосовують механізми бронювання, модель додатково

передбачає щомісячний контроль індивідуального та середнього нормативного рівня нарахованої заробітної плати. Параметр контролю не фіксується назавжди, а актуалізується відповідно до законодавства на дату застосування.

Прозорість означає не оприлюднення персональних доходів, а доступність критеріїв. Працівникові повідомляються посадовий оклад; грейд і підстави віднесення; постійна надбавка; компенсаційні виплати; показники премії, фактичні значення і джерела даних; застосовані пороги; доступний бюджет соціальних благ. Керівникам забороняється змінювати оцінку після отримання результату без документованої підстави.

Для недопущення дискримінації слід проводити регулярний аналіз винагороди за порівнюваними роботами рівної цінності. Гендерно нейтральне оцінювання посад передбачає використання факторів, які не занижують роботи лише через традиційну належність до певної групи працівників [143]. Директива ЄС 2023/970 посилює орієнтацію на прозорі критерії оплати і працю рівної цінності [144]. Для українського будівельного підприємства це означає необхідність документувати фактори, відокремлювати цінність посади від ринкової надбавки та аналізувати необґрунтовані відхилення.

Моніторинг має охоплювати економічні, кадрові, виробничі та процедурні показники. Зростання заробітної плати без підвищення продуктивності не завжди є неефективним, якщо воно зменшує критичну плінність або компенсує попереднє відставання [145]. Водночас стійкість моделі потребує, щоб у середньостроковому періоді темп приросту витрат на персонал був узгоджений із продуктивністю, маржинальним результатом, скороченням переробок і простоїв.

Кадрова результативність оцінюється за плінністю у категоріях А–D, строком закриття критичних вакансій, часткою внутрішнього заміщення, тривалістю адаптації і готовністю кадрового резерву. Виробнича – за виконанням графіка, прийманням робіт з першого разу, обсягом переробок, простоями і використанням матеріалів. Процедурна – за кількістю апеляцій, часткою виправлених помилок, своєчасністю розрахунків і результатами

опитування щодо зрозумілості системи.

Гнучкий персоналізований соціальний пакет оцінюється не лише за часткою використаного бюджету. Необхідно аналізувати охоплення, вартість одного користувача, зміну задоволеності, зв'язок із наміром залишатися на підприємстві та доступність опцій для виробничих працівників, які не мають постійного доступу до корпоративних цифрових систем [146].

**Таблиця 3.12**

**Система моніторингу результативності інноваційної мультифакторної моделі оплати праці**

| Напрямок                    | Основні індикатори                                                                         | Періодичність          | Управлінське рішення                                 |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------|
| Фінансова стійкість         | Фонд до виручки й маржі; виконання бюджету; частка гарантованої та змінної оплати          | Щомісяця               | Коригування бюджетних параметрів на наступний період |
| Кадрова стійкість           | Плинність за категоріями А–D; вакансії; строк заміщення; внутрішні переходи                | Щокварталу             | Ринкові надбавки; кадровий резерв; навчання          |
| Виробничий результат        | Графік; продуктивність; простої; переробки; матеріальні відхилення                         | Щомісяця або за етапом | Калібрування KPI та організації процесів             |
| Якість і безпека            | Приймання з першого разу; дефекти; приписи; випереджальні індикатори безпеки               | Щомісяця               | Зміна порогів і коригувальні заходи                  |
| Внутрішня справедливість    | Розподіл за грейдами; відхилення оплати; рівна винагорода за рівноцінну працю              | Щопівроку              | Перегляд оцінювання робочих місць і локальних рішень |
| Процедурна довіра           | Апеляції; помилки; зрозумілість правил; своєчасність розрахунків                           | Щокварталу; щороку     | Навчання керівників і спрощення процедур             |
| Цінність соціального пакета | Охоплення; використання бюджету; вартість; задоволеність; зв'язок зі збереженням персоналу | Щороку                 | Оновлення переліку опцій і бюджету                   |

*Джерело: складено автором.*

Межі застосування моделі визначаються емпіричною базою одного будівельного підприємства та відмінностями між видами будівельних робіт. Запропоновані принципи, формули і послідовність упровадження можуть бути поширені на інші підприємства, але ваги  $K$  і  $Z$ , межі грейдів, KPI, частки преміального фонду та склад соціального пакета підлягають повторному калібруванню. При реалізації даної моделі мають бути враховані напрями адаптації моделі до різних типів будівельних підприємств (табл.3.13).



Таблиця 3.13

## Напрями адаптації моделі до різних типів будівельних підприємств

| Тип підприємства                       | Ключова адаптація                                                                | Пріоритетні інструменти                                               | Основне обмеження                              |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Мале підрядне підприємство             | Спрощена кількість грейдів і показників; суміщення функцій адміністрування       | Гарантований диференціал; бригадна премія; точкові ринкові надбавки   | Обмежений аналітичний і фінансовий ресурс      |
| Середнє багатoproфільне підприємство   | Окремі конфігурації для виробничих, інженерних та сервісних груп                 | Матриця К–Z; проєктно-бригадна премія; соціальний пакет               | Необхідність уніфікації даних між дільницями   |
| Великий генеральний підрядник          | Розширена грейдова архітектура; цифровий облік; проєктні центри відповідальності | Портфельне бюджетування; резерви наступників; аналітика рівної оплати | Складність координації та ризик бюрократизації |
| Проєктна або інжинірингова організація | Підвищена вага компетентностей, сертифікації й якості рішень                     | Проєктні премії; професійний розвиток; страхування відповідальності   | Складність вимірювання відкладеного результату |

Джерело: складено автором.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає у розвитку методичних засад формування систем оплати праці будівельних підприємств через побудову інноваційної мультифакторної моделі оплати праці, яка розмежовує цінність робочого місця, поточну результативність, фактичні умови праці, операційну критичність, складність заміщення та персональні соціальні потреби. На відміну від моделей, у яких усі відмінності концентруються в посадовому окладі або нестабільній премії, запропоновано гарантований базовий рівень, грейдовий диференціал, гарантійні й компенсаційні виплати, фінансово забезпечену проєктно-бригадну премію, тимчасову ринкову надбавку та гнучкий персоналізований соціальний пакет.

Практична значущість полягає у можливості поетапного впровадження моделі навіть за відсутності коштів для істотного підвищення посадових окладів. На першому етапі підприємство може встановити невеликі, але прозорі надбавки за грейдом; провести паралельний тестовий розрахунок премій; класифікувати робочі місця за  $K$  і  $Z$ ; спрямувати соціальні витрати на потреби, підтверджені опитуванням. У міру стабілізації фінансового стану частина надбавки переноситься до окладу, а преміальний резерв і соціальний пакет

розширюються.

Отже, організаційно-методичне забезпечення впровадження інноваційної мультифакторної моделі оплати праці має поєднувати оцінювання критичності робочих місць, формування прозорих правил преміювання, використання гнучкого соціального пакета, контроль нормативних зарплатних обмежень, оцінювання економічної доцільності, нормативне закріплення процедур, моніторинг результативності та адаптацію моделі до різних типів будівельних підприємств. Такий підхід дає змогу спрямовувати обмежений фінансовий ресурс на кадрово критичні напрями, підтримувати довіру працівників до системи оплати праці та забезпечувати її стійкість в умовах ресурсних обмежень і кадрового дефіциту.

### **3.3. Грейдинговий підхід до підвищення рівня обґрунтованості розмірів оплати праці на будівельних підприємствах**

Результати структурно-функціональної діагностики систем оплати праці будівельних підприємств, наведені у розділі 2, засвідчили, що ключова проблема полягає не лише в абсолютній недостатності оплати праці, а у слабкій пояснюваності її внутрішньої диференціації. Проблема нерівності та недостатньої реальної купівельної спроможності заробітної плати розглядається МОП як одна із ключових проблем сучасної оплати праці [39]. Для будівельних підприємств це має принципове значення, оскільки різні посади та професії формують результат не однаково: частина робочих місць забезпечує фізичне створення будівельного продукту, частина – організацію та координацію робіт, частина – технічну, кошторисну, облікову, договірну й безпекову надійність будівельного процесу [103]. Тому удосконалення структури оплати праці потребує переходу від формального зіставлення посадових окладів до оцінювання цінності посади для будівельного підприємства [136]. Додатково значущими для цього підрозділу є облікові, податкові, стратегічні та воєнно-економічні аспекти оплати праці, оскільки саме вони визначають прозорість, конкурентоспроможність і стійкість систем винагородження у будівництві [147,

155, 156, 160, 165].

У підрозділі 3.1 було обґрунтовано інноваційну мультифакторну модель оплати праці, яка розмежовує гарантовану, змінну, компенсаційну та соціально-підтримувальну складові винагороди. У підрозділі 3.2 визначено організаційно-методичні умови її впровадження, зокрема оцінювання операційної критичності та складності заміщення робочих місць, формування преміального фонду, контроль якості, безпеки й фінансової забезпеченості премій. Логічним продовженням цих положень є розроблення грейдингового підходу, який має відповідати за базову структурну справедливість винагороди, але не підмінювати преміювання, доплати й соціальний пакет. Технологія розробки передбачає застосування факторно-бальної методики грейдингового оцінювання посад будівельного підприємства на основі поняття «цінність посади», а також її апробація на матеріалах ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»; визначення грейду робочого місця; формування діапазонів базової оплати, усунення зарплатного стискання, підтримання кар'єрної логіки виробничого персоналу та забезпечення прозорого розмежування між оплатою за цінність посади, премією за результат і компенсацією за фактичні умови праці; перевірка на дотримання межі оплати з метою бронювання; розробка пакету соціальних благ.

У світовій практиці оцінювання посад сформувалися різні методичні підходи: аналітичні факторно-бальні системи, методи факторного порівняння, профільні моделі оцінювання, job architecture, broadbanding, а також комерційні методики Hay / Korn Ferry, Mercer IPE та WTW [148-165]. Їх спільною ознакою є намагання встановити відносну цінність робіт на основі порівнюваних критеріїв: знань, досвіду, складності рішень, відповідальності, впливу на результат, комунікацій, управління людьми, умов праці та ризиків. У дисертаційному дослідженні ці підходи використовуються не як готові шаблони, а як методичні орієнтири для формування галузево адаптованої моделі (табл.3.14). Найбільш придатною основою для будівельного підприємства є point-factor job evaluation, оскільки вона дає змогу виконати декомпозицію робочого місця через набір факторів, визначити вагу кожного з них і розрахувати

інтегральний бал [153, 154], а перевагою є прозорість, документованість і можливість порівняння різних професійних груп посад; близьку логіку мають функціональний аналіз роботи та Position Analysis Questionnaire, які також орієнтовані на системне виявлення характеристик посади [161, 162].

**Таблиця 3.14**

**Методичні підходи до оцінювання посад та їх адаптація до будівельного підприємства**

| <b>Підхід</b>               | <b>Типова логіка оцінювання</b>                                    | <b>Адаптація до будівництва</b>                                                                                                          |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hay / Korn Ferry            | Знання, вирішення проблем, відповідальність, масштаб впливу.       | Доцільно використовувати як орієнтир для керівних та інженерних посад, але потрібно посилити блок умов праці й безпекових ризиків.       |
| Mercer IPE                  | Вплив, комунікація, інновації, знання, ризики.                     | Корисний для оцінювання управлінських, проєктних і фінансових ролей; для робітничих професій потребує деталізації виробничої складності. |
| WTW / job leveling          | Рівні кар'єрної архітектури, професійні групи, вплив і автономія.  | Доцільний для побудови професійних груп посад і кар'єрних переходів від робітника до бригадира, майстра, виконроба.                      |
| Point-factor job evaluation | Фактори, ваги, рівні прояву, інтегральний бал.                     | Найбільш придатний для авторської моделі, оскільки забезпечує прозорий розрахунок грейду.                                                |
| Factor comparison           | Порівняння еталонних посад за окремими факторами.                  | Може використовуватися на етапі калібрування еталонних посад, але менш зручний для великої кількості професій.                           |
| Broadbanding                | Широкі діапазони оплати в межах укрупнених рівнів.                 | Доцільний після стабілізації грейдингу; передчасне застосування може приховати зарплатне стискання.                                      |
| Job architecture            | Професійні групи посад, рівні кар'єри, правила переходів.          | Необхідний для поєднання грейдингу з навчанням, кадровим резервом і професійним зростанням.                                              |
| ILO / EU pay transparency   | Робота рівної цінності, об'єктивні критерії, недискримінаційність. | Визначає нормативно-етичну рамку оцінювання: оцінюється зміст роботи, а не працівник.                                                    |

*Джерело: складено автором на основі аналізу [148-165]*

Водночас без галузевої адаптації факторно-бальна система може відтворити прихований перекид на користь адміністративних посад, якщо переоцінює освіту, документообіг і формальні комунікації та недостатньо враховує фізичну інтенсивність, роботу на висоті, інструментальну небезпеку,

бригадну взаємозалежність і відповідальність за безпеку на будівельному майданчику [136, 149, 163].

Принцип рівної оплати за працю рівної цінності у міжнародних документах передбачає оцінювання змісту роботи, а не соціального статусу працівника або традиційної престижності посади. У рекомендаціях МОП акцент зроблено на гендерно нейтральному оцінюванні робіт, яке має враховувати кваліфікацію, зусилля, відповідальність і умови праці [143]. Директива ЄС 2023/970 також орієнтує роботодавців на об'єктивні критерії, що дозволяють порівнювати роботи рівної цінності [144]. Наукова критика систем job evaluation додатково підтверджує, що методика оцінювання може бути як інструментом забезпечення справедливості, так і джерелом прихованих упереджень [149, 157, 160]. Отже, фізично й технологічно складна праця робітника в будівництві не може оцінюватися нижче лише тому, що вона має менший формальний обсяг документообігу або нижчу адміністративну видимість.

Підходи Hay / Korn Ferry, Mercer IPE та WTW мають значну практичну цінність для побудови корпоративної архітектури посад [150-154], однак їх пряме перенесення на середні будівельні підприємства України є обмеженим. По-перше, комерційні методики часто орієнтовані на великі корпоративні структури з розвиненою HR-функцією [165]. По-друге, у правозастосовній практиці job evaluation може бути як інструментом доведення рівної цінності роботи, так і механізмом приховування методичних упереджень [154]. По-третє, універсальні моделі компенсаційного менеджменту потребують адаптації до галузевих ризиків, структури робіт і фінансової спроможності підприємства [162, 163].

У будівельних підприємствах значну частку становлять професії, цінність яких формується через просторову мобільність, роботу з важкими матеріалами, небезпечними інструментами, складними механізмами й бригадну залежність технологічного процесу. Отже, теоретично обґрунтованим є не механічне запозичення однієї з універсальних методик, а побудова авторської галузевої моделі, у якій зберігається аналітична логіка факторно-бального оцінювання,

але змінюється зміст факторів і їх ваги відповідно до специфіки будівельного виробництва. Саме такий підхід забезпечує поєднання методичної прозорості, недискримінаційності, практичної придатності та фінансової керованості.

Узагальнення підходів показує, що для будівельного підприємства найбільш методично обґрунтованою є комбінована логіка: професійні групи формуються за принципами *job architecture* та з урахуванням Національного класифікатора професій; оцінювання здійснюється за факторно-бальною моделлю; еталонні посади використовуються для калібрування; широкі діапазони оплати застосовуються лише після того, як базова диференціація посад стала прозорою й документованою [159-164].

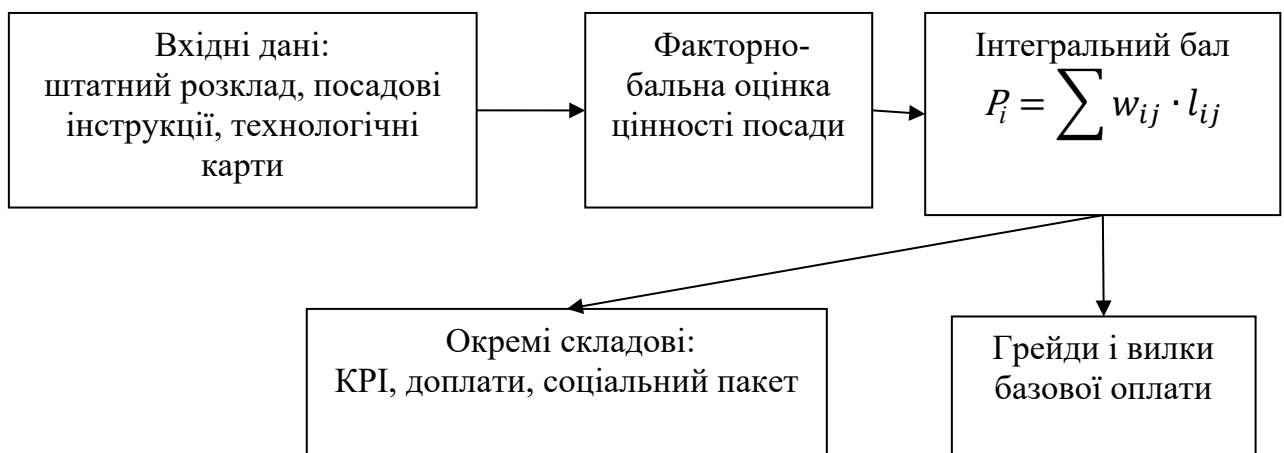
У межах дисертаційного дослідження цінність посади будівельного підприємства пропонується визначати як інтегральну характеристику робочого місця, що відображає його внесок у створення будівельного продукту, забезпечення безперервності будівельного процесу, дотримання строків, якості, безпеки, економічного результату, ресурсної дисципліни та організаційної стійкості підприємства. Це визначення принципово відрізняється від формального статусного підходу, у якому вищий рівень оплати автоматично пов'язується з офісним, управлінським або документальним характером роботи.

Цінність посади не тотожна кваліфікації конкретного працівника. Працівник може мати компетентності, що перевищують поточні вимоги робочого місця, але це не змінює грейд посади доти, доки не змінено її функціональний зміст, рівень відповідальності, обсяг повноважень або наслідки помилки. Водночас відповідність працівника вимогам посади має враховуватися у позиціонуванні всередині вилки оплати та в системі розвитку, але не в базовому визначенні грейдів.

Таке розмежування дає змогу усунути три типові помилки: по-перше, використання премій для компенсації заниженого окладу; по-друге, встановлення окладів на основі переговорної сили окремого працівника; по-третє, механічне прирівнювання різних робіт, якщо вони формально перебувають на одному організаційному рівні. Для будівельного підприємства

це особливо важливо, оскільки реальна цінність роботи може формуватися не тільки через управлінську ієрархію, а й через ризик травмування, вартість дефекту, зупинення фронту робіт, складність доступу, точність монтажу або безпекову комунікацію в бригаді.

В даній роботі пропонується авторський підхід до визначення цінності посади охоплює шість блоків: виробничу, технологічну, безпекову, організаційно-координаційну, економічну та управлінсько-стратегічну цінність. Окремо виділено кваліфікаційно-допускову цінність як базову передумову виконання робіт. Блокова структура дозволяє не зводити оцінювання до одного критерію та не створювати перевагу для окремого типу посад. Виробничі професії отримують бали за фактичний внесок у створення будівельного продукту, ІТР - за організацію, технічну відповідність і безпеку, кошторисники й бухгалтери - за економічну, нормативну й фінансову відповідальність, керівники - за масштаб управлінського впливу та системні наслідки рішень.



**Рис. 3.5. Використання факторно-бальної оцінки цінності посади при формуванні системи оплати праці будівельного підприємства**

*Джерело: розроблено автором*

Схема відображає принципове розмежування контурів винагороди: грейд визначає базову оплату за цінність посади; КРІ формують змінну винагороду за результат [167, с. 231]; доплати компенсують фактичні умови праці; соціальний пакет виконує утримувальну й підтримувальну функцію, що запобігає подвійній

оплаті одного чинника й одночасно дозволяє будівельному підприємству зберігати фінансову керованість системи винагороди [166, с.428].

Емпіричну основу апробації становлять штатні документи ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» у частині переліку посад, професій, структурних підрозділів і штатної чисельності, а також зведені внутрішні аналітичні матеріали щодо фонду оплати праці підприємства [168, 169]. Прогнозні розрахунки виконано з метою запровадження даної системи оплати праці у 2026 р. Для моделювання використано штатний розпис ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» (354 штатні одиниці) за умови збереження коефіцієнта укомплектованості посад фізичними особами на рівні 2025 р. (212 фізичних осіб на 295 штатних одиниць, або 71,9 %), що відповідає 254 фізичним особам кадрового складу, враховано проєкт вимог законодавства про бронювання військовозобов'язаних працівників, що набуде чинності з 1 вересня 2026 р. [170]. Цінність посади будівельного підприємства визначається як інтегральна характеристика робочого місця, що відображає його внесок у створення будівельного продукту, безперервність будівельного процесу, безпеку виконання робіт, дефіцитність компетентності на ринку праці та економічну й управлінську відповідальність. Головним методичним принципом побудови факторної моделі є те, що формальний організаційний статус посади не є самостійним критерієм цінності: в умовах кадрового дефіциту та ризику мобілізаційних втрат виробничого персоналу цінність посади визначається передусім її незамінністю для безперервності будівельного процесу та рівнем ризику, який працівник приймає на себе під час виконання робіт. Завищення ваги управлінсько-адміністративних факторів оцінювання [154] за рахунок виробничих, безпекових [171-174] і кадрово-ринкових [157, 159], на нашу думку, є методичною помилкою, оскільки воно системно занижує цінність кваліфікованих робітничих професій, від наявності яких безпосередньо залежить фізичне виконання будівельних робіт: втрата бетоняра, муляра, монтажника чи машиніста крана зупиняє виробничий процес, тоді як втрата окремого адміністративного працівника, як правило, компенсується перерозподілом функцій без зупинення будівництва.



На основі цього принципу цінність посади структуровано за шістьма блоками: кваліфікаційно-допускова, виробнича, технологічна, безпекова, організаційно-координаційна та економічна цінність, а також управлінсько-технічна цінність як окремий, але не домінуючий блок. Безпековий блок деталізовано на чотири самостійні фактори - висотні роботи, складність доступу до робочого місця, шкідливі виробничі фактори та ергономічне навантаження - оскільки це різні за природою джерела професійного ризику: робота на висоті пов'язана з ризиком падіння, складність доступу - з обмеженим, віддаленим або закритим простором виконання робіт, шкідливі фактори - з хімічним, пиловим, шумовим і температурним навантаженням, а ергономічна складність - з вимушеними позами та повторюваними рухами. Кожен із цих чинників по-різному впливає на здоров'я працівника і потребує окремого оцінювання, а не механічного об'єднання в єдиний узагальнений показник.

Таблиця 3.15

**Блоки цінності посади та фактори грейдингового оцінювання  
будівельного підприємства**

| Код | Блок цінності                     | Фактор оцінювання                                           | Вага, % | Ключові індикатори                                                                                                                                |
|-----|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| F1  | Кваліфікаційно-допускова цінність | Професійна кваліфікація, розряд, освіта, спеціальні допуски | 7       | Кваліфікаційний розряд, профільна освіта, сертифікати, посвідчення, допуски до спеціальних робіт, стаж виконання відповідних операцій             |
| F2  | Виробнича цінність                | Прямий внесок у фізичне створення будівельного продукту     | 7       | Безпосередня участь у створенні конструкцій, вузлів, елементів будівлі; виконання основних будівельно-монтажних операцій                          |
| F3  | Виробнича цінність                | Фізична інтенсивність, важкі матеріали й конструкції        | 6       | Подача, утримання, переміщення, монтаж, демонтаж, оброблення важких матеріалів, сумішей, виробів і конструктивних елементів                       |
| F4  | Технологічна цінність             | Технологічна складність і точність робіт                    | 7       | Складність технологічних операцій, точність виконання, нестандартність вузлів, ціна технологічної помилки, потреба у дотриманні жорстких допусків |
| F5  | Технологічна цінність             | Інструментально-механізований профіль роботи                | 5       | Використання ручного, електричного, вібраційного, ріжучого, вимірювального, підйимального або іншого механізованого інструменту                   |
| F6  | Безпекова цінність                | Робота на висоті (ризик падіння)                            | 5       | Виконання робіт на риштуваннях, драбинах, фасадах, покрівлях, відкритих перекриттях, монтажних горизонтах; імовірність падіння з висоти           |

Продовження табл.3.15

|     |                                      |                                                                      |     |                                                                                                                                                                                     |
|-----|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| F7  | Безпекова цінність                   | Складність і небезпечність доступу до робочого місця                 | 3   | Робота у важкодоступних зонах, обмеженому просторі, на тимчасових конструкціях, у котлованах, шахтах, технічних нішах, зонах із ускладненим входом і виходом                        |
| F8  | Безпекова цінність                   | Шкідливі виробничі фактори (пил, хімічні речовини, шум, температура) | 5   | Вплив пилу, цементу, фарб, клеїв, розчинників, шуму, вібрації, високої або низької температури, несприятливих мікрокліматичних умов                                                 |
| F9  | Безпекова цінність                   | Ергономічна складність (вимушені пози, повторювані навантаження)     | 3   | Тривала робота в нахилі, на колінах, над головою, у статичній позі; повторювані рухи, локальні м'язові навантаження, обмежена можливість зміни робочої пози                         |
| F10 | Безпекова цінність                   | Особистий ризик травмування на робочому місці                        | 7   | Імовірність порізів, ударів, падіння предметів, защемлення, опіків, ураження електричним струмом, травмування під час роботи з інструментом, механізмами або конструкціями          |
| F11 | Організаційно-координаційна цінність | Вплив на строки, ритмічність і безперервність робіт                  | 6   | Вплив на дотримання графіка, збереження фронту робіт, уникнення простоїв, своєчасне виконання контрольних точок, залежність суміжних операцій від результатів роботи                |
| F12 | Організаційно-координаційна цінність | Бригадна взаємозалежність і сигнальна комунікація                    | 4   | Узгодження дій із бригадою, машиністами, стропальниками, суміжниками; подання сигналів, оперативна комунікація, синхронізація спільних операцій                                     |
| F13 | Економічна цінність                  | Відповідальність за якість виконаних робіт (дефекти, переробки)      | 6   | Вартість усунення дефектів, ризик переробок, вплив на приймання робіт, відповідність технічним вимогам, репутаційні та договірні наслідки неякісного виконання                      |
| F14 | Економічна цінність                  | Відповідальність за матеріали, техніку, обладнання та ресурси        | 4   | Рациональне використання матеріалів, запобігання перевитратам, пошкодженню техніки, інструменту, обладнання; дотримання норм ресурсозбереження                                      |
| F15 | Управлінсько-технічна цінність       | Відповідальність за проєктну, кошторисну й нормативну документацію   | 7   | Робота з кресленнями, кошторисами, технічною документацією, виконавчою документацією; дотримання проєктних, будівельних, кошторисних і нормативних вимог                            |
| F16 | Управлінсько-технічна цінність       | Фінансова, облікова, юридична та договірна відповідальність          | 5   | Податки, облік, фінансова звітність, договори, акти виконаних робіт, претензійна робота, ризик штрафів, санкцій, фінансових втрат і порушення комплаєнсу                            |
| F17 | Управлінсько-технічна цінність       | Масштаб управлінського впливу                                        | 9   | Вплив на роботу окремих працівників, бригади, дільниці, об'єкта, портфеля проєктів або підприємства; рівень прийняття рішень і відповідальності за результат                        |
| F18 | Управлінсько-технічна цінність       | Документування, цифрові системи та зовнішня комунікація              | 4   | Ведення журналів, актів, звітності, креслень, кошторисів; використання ERP, HRM, BIM, електронного документообігу; комунікація із замовниками, підрядниками, контролюючими органами |
|     | Разом                                |                                                                      | 100 |                                                                                                                                                                                     |

Джерело: розроблено автором на основі методики point-factor job evaluation [175]

Сума ваг факторів становить 100 %, що забезпечує цілісність, порівнюваність та інтерпретаційну простоту моделі оцінювання посад і професій будівельного підприємства. Оновлена структура факторів враховує специфіку будівельного виробництва, де цінність робочого місця визначається не лише кваліфікацією працівника, а й безпосереднім внеском у створення будівельного продукту, технологічною складністю операцій, рівнем виробничих ризиків, впливом на строки, якість робіт, збереження ресурсів і масштабом управлінсько-технічної відповідальності. Найбільшу вагу в моделі мають фактори, що критично впливають на результат будівельного процесу: професійна кваліфікація і спеціальні допуски, прямий виробничий внесок, технологічна складність і точність робіт, особистий ризик травмування, відповідальність за проєктну, кошторисну й нормативну документацію, а також масштаб управлінського впливу. Виділення окремих факторів фізичної інтенсивності, роботи на висоті, складності доступу, шкідливих виробничих факторів, ергономічної складності та інструментально-механізованого профілю запобігає заниженню оцінки виробничих будівельних професій порівняно з адміністративними й офісними ролями [166]. Деталізація безпекового блоку дає змогу розмежувати різні за природою професійні ризики. Фактори висотності та складності доступу оцінюються з урахуванням вимог запобігання падінням у будівництві [172-173]. Шкідливі виробничі фактори охоплюють вплив пилу, хімічних речовин, шуму, вібрації та температурних навантажень, зокрема ризики, пов'язані з кристалічним пилом [173] і тепловим стресом на будівельних майданчиках [176]. Ергономічна складність враховує вимушені пози, повторювані навантаження та ризики опорно-рухових порушень [177]. Інструментально-механізований профіль роботи потребує окремого оцінювання через підвищені вимоги до точності [178], безпеки й контролю вібраційного впливу ручного та машинного інструменту [179]. Оцінка цінності посади (табл.3.15) розрахована так, що посади, які безпосередньо створюють будівельний продукт і несуть особистий ризик травмування, отримують інтегральну оцінку, порівнянну з інженерно-технічними й керівними посадами, а не системно нижчу лише через відсутність адміністративних повноважень.

Таблиця 3.16

## П'ятирівнева шкала прояву факторів оцінювання

| Рівень | Інтерпретація               | Опис для будівельного підприємства                                                                                                    |
|--------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Мінімальний прояв           | Прості допоміжні або низькоризикові операції; робота виконується під контролем, наслідки помилки локальні.                            |
| 2      | Базовий прояв               | Типові операції за інструкцією; наявні стандартні ризики, які контролюються технологічною картою та інструктажем.                     |
| 3      | Кваліфікований прояв        | Самостійне виконання кваліфікованої роботи; потрібні розряд, досвід, точність, бригадна взаємодія або регулярна робота з матеріалами. |
| 4      | Високий / складний прояв    | Складні, небезпечні або координаційно насичені роботи; помилка впливає на строки, якість, безпеку чи витрати.                         |
| 5      | Критичний / системний прояв | Експертна або системоутворююча роль; помилка може спричинити аварію, значні переробки, фінансові втрати або зупинення етапу робіт.    |

Джерело: складено автором

Шкала застосовується через опис фактичного змісту робочого місця. Наприклад, рівень 4 для фактора безпеки означає не загальну небезпечність будівництва, а регулярну роботу, де помилка працівника або недотримання технології може вплинути на безпеку бригади, суміжників чи об'єкта. Рівень 5 має присвоюватися лише тим ролям, наслідки помилки яких можуть мати системний характер: зупинення етапу робіт, аварійність, значні переробки або суттєві фінансові втрати.

Інтегральна оцінка посади визначається як зважена сума рівнів прояву факторів. Оскільки кожен фактор оцінюється за шкалою від 1 до 5, а сума ваг становить 100 %, мінімальне значення інтегрального бала дорівнює 100, а максимальне - 500.

Формула інтегральної оцінки посади має такий вигляд:

$$P_i = \sum(w_j \times L_{ij}), \quad 100 \leq P_i \leq 500, \quad \sum w_j = 100, \quad L_{ij} \in \{1; 2; 3; 4; 5\} \quad (3.15)$$

де  $P_i$  - інтегральна оцінка  $i$ -ї посади;

$w_j$  - вага  $j$ -го фактора, %;

$L_{ij}$  - рівень прояву  $j$ -го фактора для  $i$ -ї посади;

$j$  - номер фактора оцінювання.

Оскільки ваги задано у відсотках, додаткове нормування не потрібне. За

потреби модель може бути представлена у нормованому вигляді  $P_i^n = (P_i - 100) / 400$ , що дає значення в інтервалі від 0 до 1 і може використовуватися для аналітичного порівняння між підприємствами.

$$G_i = f(P_i), \text{ де } G_i \in \{G1; G2; G3; G4; G5; G6; G7; G8; G9; G10\}. \quad (3.16)$$

Розподіл на десять грейдів (G1-G10) обрано з огляду на фактичний діапазон інтегральних балів штатних посад підприємства (111-129 для нижньої межі і до 300 балів для верхньої), що дає змогу з кроком приблизно 18-19 балів послідовно розрізнити допоміжний персонал, стандартних виконавців, кваліфікованих робітників, дефіцитних технічних фахівців, лінійних керівників і вище керівництво підприємства, зберігаючи водночас статистично значущу наповненість кожного грейду штатними одиницями.

**Таблиця 3.17**

**Діапазони грейдів і логіка формування базової оплати**

| Грейд | Діапазон балів | Логіка віднесення                                                                  | Управлінська характеристика                                     |
|-------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| G1    | 111-129        | Прості допоміжні операції без кваліфікаційних вимог                                | адміністративно-логістичний допоміжний персонал                 |
| G2    | 130-148        | Стандартні виконавські операції з мінімальним досвідом                             | адміністративно-логістичний персонал початкового рівня          |
| G3    | 149-167        | Кваліфіковані виконавці та фахівці початкового рівня                               | перший грейд виробничо-технічного контуру                       |
| G4    | 168-186        | Ролі із самостійною технічною або обліковою відповідальністю                       | кваліфіковані фахівці й робітники                               |
| G5    | 187-205        | Провідні робітничі та інженерні ролі з підтвердженою кваліфікацією                 | кваліфіковані виробничі та інженерні кадри                      |
| G6    | 206-224        | Висококваліфіковані робітничі та інженерно-технічні ролі                           | масові кваліфіковані виробничі професії                         |
| G7    | 225-243        | Ролі з підвищеним ризиком і визначальним внеском у виробничий процес               | дефіцитні виробничі професії (найбільша штатна група)           |
| G8    | 244-262        | Дефіцитні технічні фахівці та лінійні керівники                                    | бригадири, машиністи спеціалізованої техніки, керівники ділянок |
| G9    | 263-281        | Керівники ключових технічних і виробничих функцій                                  | начальники ділянок, головний інженер, заступники директора      |
| G10   | 282-300        | Найвища технічна небезпека/ дефіцитність або стратегічне керівництво підприємством | машиністи кранів і директор підприємства                        |

*Джерело: розраховано автором на основі факторно-бальної апробації (табл. 3.20).*

Грейд визначає місце посади у внутрішній архітектурі оплати праці й формує діапазон (вилку) базової оплати відповідно до першого, гарантованого етапу моделі оплати праці, обґрунтованої у підрозділі 3.1: базовий оклад доповнюється грейдовою надбавкою як самостійною складовою, а не поглинається нею:

$$W_{g(i)} = O_i + G_{g(i)}, O_i \geq MW, G_{g(i)} \in [G_{\min(g)}; G_{\max(g)}] \quad (3.17)$$

де  $W_{g(i)}$  - гарантована базова оплата і-ї посади грейду  $g$ ;

$O_i$  - базовий оклад, який не може бути нижчим за законодавчо встановлену мінімальну заробітну плату ( $MW = 8647$  грн у 2026 р. [108]);

$G_{g(i)}$  - грейдова надбавка у межах вилки від  $G_{\min}$  до  $G_{\max}$  грейду  $g$ . Доплати й компенсації за фактичні умови праці ( $D_i$ ), преміальна складова за результат ( $P_i$ ) і тимчасова ринкова надбавка за дефіцитність ( $R_i$ ) формуються на наступних етапах моделі й додаються до  $W_{g(i)}$ , не змінюючи його.

Значення  $O_i$  і межі  $G_{g(i)}$  затверджуються локальним положенням про оплату праці з урахуванням фінансової спроможності підприємства, державних гарантій і бюджетних обмежень. Нормативною основою такого закріплення є Закон України «Про оплату праці» [2], Кодекс законів про працю України [3], законодавство про колективні договори й угоди [141] та галузева угода для будівництва на 2025-2027 роки [45].

Практичне застосування методики передбачає стандартизовану анкету оцінювання посади, яка має заповнюватися не одним керівником, а експертною комісією, до складу якої входять представники виробничого керівництва, інженерної служби, охорони праці, економічної служби, кадрової функції та, за можливості, представник трудового колективу. Такий склад комісії дозволяє забезпечити збалансовану оцінку виробничих, технічних, економічних та безпекових характеристик посади, мінімізувати суб'єктивні упередження та підвищити об'єктивність результатів оцінки. Для кожного фактора експерт обирає один рівень прояву (1-5), керуючись описаним поведінковим індикатором; інтегральний бал розраховується за формулою (3.15).

Таблиця 3.18

## Анкета оцінювання цінності посади будівельного підприємства

| Код | Фактор оцінювання                                                    | Поведінкові індикатори рівнів прояву (1 - мінімальний, 5 - критичний)                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| F1  | Професійна кваліфікація, розряд, освіта, спеціальні допуски          | 1 - без розряду/допуску; 2 - базовий розряд, типовий допуск; 3 - кваліфікований розряд (4-5) або профільна вища освіта; 4 - спеціальний допуск (висота, електробезпека, вантажопідйомні механізми); 5 - унікальна атестація, що визначає допуск об'єкта до експлуатації.                                                              |
| F2  | Прямий внесок у фізичне створення будівельного продукту              | 1 - допоміжні операції без прямого внеску; 2 - проста типова операція; 3 - самостійне виконання кваліфікованої виробничої операції; 4 - виконання кількох суміжних видів робіт, що формують конструктивний елемент; 5 - визначальний внесок у ключовий конструктивний елемент (несучі конструкції).                                   |
| F3  | Фізична інтенсивність, важкі матеріали й конструкції                 | 1 - відсутнє фізичне навантаження; 2 - періодичне перенесення легких матеріалів; 3 - регулярна робота з матеріалами середньої ваги; 4 - постійна робота з важкими сумішами й елементами; 5 - екстремальні фізичні навантаження впродовж більшої частини зміни.                                                                        |
| F4  | Технологічна складність і точність робіт                             | 1 - прості операції без вимог до точності; 2 - типові операції за інструкцією; 3 - кваліфіковані операції з допуском на точність; 4 - складні технологічні операції, висока ціна помилки; 5 - унікальні вузли, критична точність.                                                                                                     |
| F5  | Інструментально-механізований профіль роботи                         | 1 - ручна праця без інструменту; 2 - простий ручний інструмент; 3 - електроінструмент/механізований інструмент; 4 - складна техніка під особистим керуванням; 5 - спеціалізована техніка підвищеної небезпеки (кран, екскаватор).                                                                                                     |
| F6  | Робота на висоті (ризик падіння)                                     | 1 - робота на рівні землі; 2 - періодична робота на висоті до 1,3 м; 3 - регулярна робота на висоті з риштуванням; 4 - робота на висоті понад 4 м; 5 - регулярна робота на значній висоті без стаціонарних засобів колективного захисту.                                                                                              |
| F7  | Складність і небезпечність доступу до робочого місця                 | 1 - робоче місце з вільним прямим доступом; 2 - періодичний доступ через ускладнений маршрут; 3 - регулярна робота у віддалених/важкодоступних точках об'єкта; 4 - робота у закритих або обмежених просторах; 5 - робота в умовах підвищеної небезпеки доступу (глибокі траншеї, замкнені простори, значна віддаленість від об'єкта). |
| F8  | Шкідливі виробничі фактори (пил, хімічні речовини, шум, температура) | 1 - комфортні умови; 2 - періодичний пил/шум; 3 - регулярний вплив пилу, температури; 4 - постійний вплив хімічних речовин, зварювальних аерозолів чи шуму; 5 - поєднання кількох шкідливих факторів одночасно (пил, хімія, висока температура).                                                                                      |
| F9  | Ергономічна складність (вимушені пози, повторювані навантаження)     | 1 - відсутнє ергономічне навантаження; 2 - періодичні нахили/підняття; 3 - регулярні вимушені пози; 4 - постійні вимушені пози і повторювані рухи; 5 - екстремальне ергономічне навантаження впродовж усієї зміни.                                                                                                                    |

Продовження табл.3.18

|     |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| F10 | Особистий ризик травмування на робочому місці                      | 1 - ризик травмування мінімальний; 2 - типовий побутовий ризик; 3 - помірний ризик, що контролюється засобами захисту; 4 - високий ризик (падіння, ураження струмом, притискання); 5 - критичний ризик для життя і здоров'я (падіння вантажу, ураження при зварюванні, перекидання техніки). |
| F11 | Вплив на строки, ритмічність і безперервність робіт                | 1 - відсутній вплив на строки; 2 - вплив лише на власну ділянку робіт; 3 - вплив на суміжні бригади; 4 - вплив на графік дільниці/об'єкта; 5 - вплив на строки кількох об'єктів або підприємства в цілому.                                                                                   |
| F12 | Бригадна взаємозалежність і сигнальна комунікація                  | 1 - самостійна робота без координації; 2 - епізодична взаємодія; 3 - регулярна взаємодія в межах бригади; 4 - координація кількох бригад; 5 - координація процесів на рівні підприємства.                                                                                                    |
| F13 | Відповідальність за якість виконаних робіт (дефекти, переробки)    | 1 - мінімальний вплив на якість; 2 - типова якість під контролем майстра; 3 - самостійний контроль якості власної роботи; 4 - відповідальність за якість етапу чи вузла; 5 - відповідальність за якість об'єкта в цілому.                                                                    |
| F14 | Відповідальність за матеріали, техніку, обладнання та ресурси      | 1 - без матеріальної відповідальності; 2 - відповідальність за інструмент; 3 - відповідальність за матеріали дільниці; 4 - відповідальність за техніку й обладнання; 5 - відповідальність за матеріальні ресурси об'єкта чи підприємства.                                                    |
| F15 | Відповідальність за проєктну, кошторисну й нормативну документацію | 1 - відсутня; 2 - участь у підготовці документів; 3 - самостійна підготовка кошторисної/технічної документації; 4 - відповідальність за відповідність проєкту нормативам; 5 - відповідальність за технічну політику підприємства.                                                            |
| F16 | Фінансова, облікова, юридична та договірна відповідальність        | 1 - відсутня; 2 - опрацювання первинних документів; 3 - самостійне ведення обліку/договорів; 4 - відповідальність за фінансовий результат підрозділу; 5 - відповідальність за фінансову стійкість підприємства.                                                                              |
| F17 | Масштаб управлінського впливу                                      | 1 - відсутній управлінський вплив; 2 - вплив на власну роботу; 3 - вплив на бригаду; 4 - вплив на дільницю/відділ; 5 - вплив на підприємство в цілому.                                                                                                                                       |
| F18 | Документування, цифрові системи та зовнішня комунікація            | 1 - відсутнє; 2 - типові ведення документів; 3 - робота з ERP/HRM/BIM на рівні користувача; 4 - адміністрування цифрових систем підрозділу; 5 - відповідальність за цифрову інфраструктуру та зовнішні комунікації підприємства.                                                             |

*Джерело: розроблено автором*

Фрагмент застосування анкети для конкретної посади наведено в додатку Е на прикладі машиніста крана - посади, для якої модель фіксує найвищий інтегральний бал серед штатних посад підприємства. Анкета має бути додатком до локального положення про грейдингове оцінювання. Для практичного впровадження доцільно створити електронну форму, у якій експерт обирає рівень прояву фактора, а система автоматично розраховує інтегральний бал і



попередній грейд. Однак автоматичний розрахунок не повинен замінювати професійного обговорення, оскільки якість грейдингу залежить від точності опису робочого місця.

Апробацію методики проведено на повному переліку посад і професій штатного розпису ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» (354 штатні одиниці) [168]. Для цілей подальшої політики оплати праці професійні групи посад додатково розмежовано на два контури: виробничо-технічний контур, що охоплює підрозділи, безпосередньо задіяні у зведенні об'єктів і технічному супроводі будівельного процесу, та адміністративний контур, що охоплює обліково-фінансові, договірні, проектно-кошторисні та логістично-координаційні функції.

**Таблиця 3.19**

**Професійні групи посад ПП «ВІР-ЗАХІДБУД», використані для  
апробації методики**

| <b>Професійні групи/ підрозділ</b> | <b>Штатні одиниці</b> | <b>Типові посади / професії</b>                                                                                                                                     | <b>Основний зміст цінності</b>                                                                                 |
|------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інженерно-технічний відділ         | 45                    | Заступник директора з технічних питань та будівництва, Заступник директора, Заступник директора з розвитку підприємства, Головний інженер, Інженер-геодезист та ін. | Організація будівельного процесу, координація дільниць, якість, строки й безпека.                              |
| Адміністрація                      | 1                     | Директор                                                                                                                                                            | Стратегічний вплив на підприємство, фінансову стійкість і портфель проєктів.                                   |
| Бухгалтерсько-економічний відділ   | 11                    | Головний бухгалтер, Заступник головного бухгалтера, Провідний бухгалтер, Бухгалтер, Економіст та ін.                                                                | Облікова, фінансова, юридична, цифрова та адміністративна підтримка управлінських рішень.                      |
| Виробничий відділ                  | 210                   | Бригадир, Арматурник, Бетоняр, Електрик, Електрогазозварник та ін.                                                                                                  | Безпосереднє створення будівельного продукту, технологічна якість, фізична інтенсивність і бригадна взаємодія. |
| Відділ логістики                   | 12                    | Начальник відділу постачання, Менеджер з постачання, Комірник, Кур'єр                                                                                               | Безперервність постачання, управління запасами, матеріальними потоками та ресурсною готовністю.                |
| Відділ охорони праці               | 2                     | Начальник відділу охорони праці, Інженер з охорони праці                                                                                                            | Превенція виробничих ризиків, нормативна відповідність і безпекова культура.                                   |

Продовження табл.3.19

|                                             |    |                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                        |
|---------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дільниця металоконструкцій та металообробки | 18 | Начальник дільниці металоконструкцій та металообробки, Майстер дільниці металоконструкцій та металообробки, Слюсар із складання металевих конструкцій, Електрогазозварник металевих конструкцій, Електрозварник ручного зварювання | Точність металоконструкцій, зварювальна якість, безпека та технологічна відповідальність.              |
| Проектно-кошторисний відділ                 | 12 | Начальник проектно-кошторисного відділу, Керівник проєктів та програм, Менеджер з будівництва, Менеджер по роботі з клієнтами, Інженер з проектно-кошторисної роботи та ін.                                                        | Проектна, кошторисна й договірна точність, вплив на вартість, строки та технічну реалізованість робіт. |
| Столярна дільниця                           | 7  | Начальник столярного цеху, Інженер-технолог, Столяр                                                                                                                                                                                | Виготовлення і підготовка столярних елементів, технологічна точність і ресурсна дисципліна.            |
| Транспортно-механічний відділ               | 36 | Начальник транспортно-механічного відділу, Головний механік, Логіст, Механік, Машиніст крана та ін.                                                                                                                                | Технічна готовність машин, експлуатаційна безпека, робота зі спеціалізованою технікою.                 |

*Джерело: складено автором на основі штатного розпису ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»*

Наведене групування не визначає грейд автоматично. Воно лише забезпечує коректну рамку порівняння: робітничі професії зіставляються з іншими виробничими роботами, інженерно-технічні ролі - з посадами організації будівництва, облікові й юридичні - з функціями фінансової та нормативної відповідальності. Остаточний грейд визначається лише через факторно-бальну оцінку.

Для дотримання методичної чистоти розрахунку посадові оклади не використовувалися як критерій оцінювання. Оцінювання здійснено за змістовними характеристиками професійних ролей: місцем у будівельному процесі, технологічною складністю, рівнем безпекової відповідальності, бригадною взаємозалежністю, впливом на строки, якість, ресурси та управлінські рішення. Професійні назви посад і групування робіт уточнювалися з урахуванням Класифікатора професій ДК 003:2010 [179].

Пілотна апробація має нормативно-розрахунковий характер (табл.3.20).

**Таблиця 3.20**

**Факторно-бальна апробація грейдингової моделі на посадах ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»**

| Посада (професія) /<br>Підрозділ                      | Штатні<br>одиниці | Інтегральний<br>бал | Грейд |
|-------------------------------------------------------|-------------------|---------------------|-------|
| <b>Адміністрація</b>                                  |                   |                     |       |
| Директор                                              | 1                 | 292                 | G10   |
| <b>Бухгалтерсько-економічний відділ</b>               |                   |                     |       |
| Головний бухгалтер                                    | 1                 | 191                 | G5    |
| Заступник головного бухгалтера                        | 1                 | 166                 | G3    |
| Провідний бухгалтер                                   | 1                 | 128                 | G1    |
| Бухгалтер                                             | 2                 | 116                 | G1    |
| Економіст                                             | 1                 | 123                 | G1    |
| Інженер з комп'ютерних систем                         | 1                 | 171                 | G4    |
| Адміністратор мереж і систем                          | 1                 | 138                 | G2    |
| Юрист                                                 | 3                 | 159                 | G3    |
| <b>Проектно-кошторисний відділ</b>                    |                   |                     |       |
| Начальник проектно-кошторисного відділу               | 1                 | 252                 | G8    |
| Керівник проєктів та програм                          | 4                 | 236                 | G7    |
| Менеджер з будівництва                                | 1                 | 222                 | G6    |
| Менеджер по роботі з клієнтами                        | 1                 | 115                 | G1    |
| Інженер з проектно-кошторисної роботи                 | 1                 | 186                 | G4    |
| Архітектор                                            | 3                 | 216                 | G6    |
| Офіс-адміністратор                                    | 1                 | 111                 | G1    |
| <b>Інженерно-технічний відділ</b>                     |                   |                     |       |
| Заступник директора з технічних питань та будівництва | 3                 | 268                 | G9    |
| Заступник директора                                   | 1                 | 268                 | G9    |
| Заступник директора з розвитку підприємства           | 3                 | 216                 | G6    |
| Головний інженер                                      | 1                 | 279                 | G9    |
| Інженер-геодезист                                     | 3                 | 221                 | G6    |
| Інженер-енергетик                                     | 1                 | 189                 | G5    |
| Інженер-будівельник                                   | 2                 | 204                 | G5    |
| Інженер з вентиляції та теплових мереж                | 1                 | 189                 | G5    |
| Начальник ділянки                                     | 3                 | 275                 | G9    |
| Виконавець робіт                                      | 17                | 271                 | G9    |
| Майстер                                               | 10                | 256                 | G8    |
| <b>Відділ логістики</b>                               |                   |                     |       |
| Начальник відділу постачання                          | 1                 | 202                 | G5    |
| Менеджер з постачання                                 | 4                 | 131                 | G2    |
| Комірник                                              | 2                 | 126                 | G1    |
| Кур'єр                                                | 5                 | 132                 | G2    |
| <b>Відділ охорони праці</b>                           |                   |                     |       |
| Начальник відділу охорони праці                       | 1                 | 222                 | G6    |
| Інженер з охорони праці                               | 1                 | 151                 | G3    |

Продовження табл.3.20

|                                                       |    |     |     |
|-------------------------------------------------------|----|-----|-----|
| <b>Транспортно-механічний відділ</b>                  |    |     |     |
| Начальник транспортно-механічного відділу             | 1  | 244 | G8  |
| Головний механік                                      | 1  | 251 | G8  |
| Логіст                                                | 2  | 127 | G1  |
| Механік                                               | 1  | 186 | G4  |
| Машиніст крана                                        | 8  | 294 | G10 |
| Водій автотранспортних засобів                        | 10 | 181 | G4  |
| Машиніст автомобільного крана                         | 5  | 294 | G10 |
| Машиніст екскаватора                                  | 4  | 253 | G8  |
| Монтажник будівельних машин та механізмів             | 4  | 228 | G7  |
| <b>Виробничий відділ</b>                              |    |     |     |
| Бригадир                                              | 5  | 244 | G8  |
| Арматурник                                            | 50 | 227 | G7  |
| Бетоняр                                               | 52 | 235 | G7  |
| Електрик                                              | 2  | 203 | G5  |
| Електрогазозварник                                    | 5  | 277 | G9  |
| Монтажник будівельний                                 | 20 | 256 | G8  |
| Стропальник                                           | 4  | 246 | G8  |
| Муляр                                                 | 37 | 212 | G6  |
| Штукатур                                              | 15 | 187 | G5  |
| Маляр                                                 | 2  | 172 | G4  |
| Слюсар-сантехнік                                      | 2  | 162 | G3  |
| Підсобний працівник                                   | 10 | 150 | G3  |
| Монтажник систем утеплення будівель                   | 2  | 184 | G4  |
| Лицювальник-плиточник                                 | 4  | 158 | G3  |
| <b>Дільниця металоконструкцій та металообробки</b>    |    |     |     |
| Начальник дільниці металоконструкцій та металообробки | 1  | 278 | G9  |
| Майстер дільниці металоконструкцій та металообробки   | 1  | 221 | G6  |
| Слюсар із складання металевих конструкцій             | 13 | 231 | G7  |
| Електрогазозварник металевих конструкцій              | 1  | 277 | G9  |
| Електрозварник ручного зварювання                     | 2  | 261 | G8  |
| <b>Столярна дільниця</b>                              |    |     |     |
| Начальник столярного цеху                             | 1  | 222 | G6  |
| Інженер-технолог                                      | 1  | 190 | G5  |
| Столяр                                                | 5  | 170 | G4  |

Джерело: розраховано автором за формулою (3.15) на основі ваг факторів (табл. 3.15) і штатного розпису ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» [168].

Найвищий інтегральний бал (294) отримали машиністи баштового і автомобільного кранів - єдина посада, для якої одночасно максимізовано інструментально-механізований профіль роботи, особистий ризик травмування, вплив на строки виробництва і бригадну взаємозалежність. Директор підприємства отримав інтегральний бал 292 - практично тотожний машиністу

крана, що є прямим емпіричним підтвердженням центральної тези дослідження: цінність посади будівельного підприємства визначається не лише формальним організаційним статусом, а реальним внеском у безперервність виробничого процесу та рівнем незамінності виконавця. Головний інженер (279), начальник дільниці металоконструкцій (278), електрогазозварники (277) і начальник дільниці (275) утворюють щільну верхню групу, у якій керівні технічні посади та найбільш небезпечні й дефіцитні робітничі професії отримують порівнянну оцінку. Найнижчі бали отримали посади адміністративного контуру з мінімальним виробничим, безпековим і кадрово-ринковим навантаженням (офіс-адміністратор - 111, менеджер з роботи з клієнтами - 115).

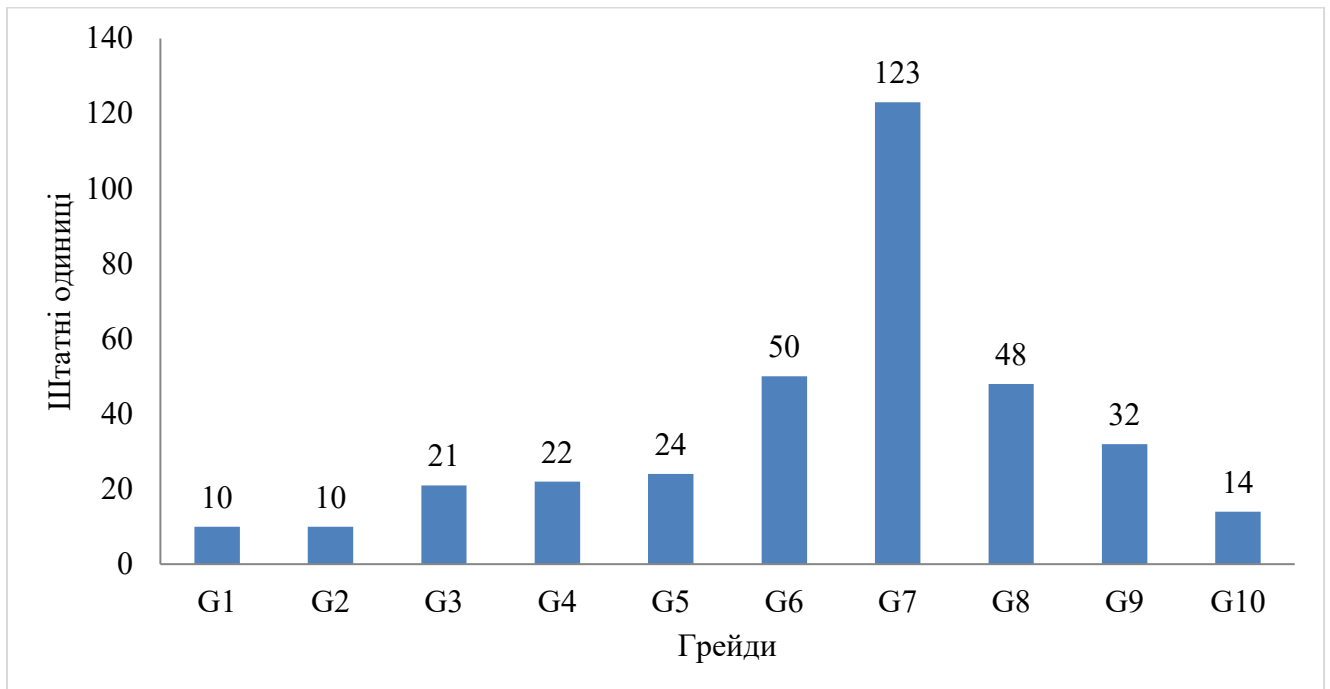


Рис. 3.6. Розподіл штатних одиниць ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» за грейдами (план з вересня 2026 р.)

Розподіл підтверджує, що найбільша концентрація штатних одиниць (грейд G7 - 123 одиниці, 34,7 %) припадає на масові кваліфіковані виробничі професії - бетонярів, арматурників, монтажників будівельних машин і слюсарів зі складання металоконструкцій, тобто саме на персонал, фізична присутність якого на майданчику безпосередньо визначає темп будівництва. Грейди G1-G2 (20 штатних одиниць, 5,6 %), навпаки, повністю належать до адміністративного

контуру - логістично-координаційних і обліково-допоміжних функцій із мінімальним виробничим навантаженням.

Концентрація штатних одиниць у грейді G7 потребує окремого методичного коментаря, оскільки становить 34,7 % штатної чисельності підприємства. Аналіз причин цієї концентрації показує, що вона не є наслідком похибки анкетування, а є структурним ефектом накладення двох незалежних чинників. Саме в G7 опинилися дві найчисельніші робітничі професії підприємства - бетоняр (235 балів, 52 штатні одиниці) і арматурник (227 балів, 50 штатних одиниць), які разом становлять 28,8 % усієї штатної чисельності. Різниця в 8 балів між ними є результатом реальної диференціації за фактором F8 «Ризик травмування» (вищий рівень небезпеки при роботі бетоняра з вібраційним обладнанням і бетононасосами) та фактором F9 «Ергономічна складність робіт», однак виявилася недостатньою, щоб розвести ці професії по різних грейдах за чинної ширини смуги. Отже, концентрація відображає реальну структуру зайнятості будівельного підприємства, де однотипні бетонні й арматурні роботи домінують за чисельністю, і не є артефактом побудови шкали. Водночас для збереження диференціовальної спроможності моделі саме в найчисельнішому виробничому грейді доцільним напрямом подальшого вдосконалення є запровадження внутрішньогрейдових ступенів (наприклад, G7.1 і G7.2) із відповідною диференціацією грейдової надбавки в межах єдиної вилки, що дасть змогу зберегти економічну логіку зростання оплати за складністю й небезпечністю робіт навіть у межах одного укрупненого грейду.

Практична реалізація уточненого грейдингового проєкту, а також застосування на інших підприємствах, потребує посадових інструкцій, карт робочих місць, інтерв'ю з керівниками, аналізу технологічних карт, даних про травматизм, дефекти, простої, строки закриття вакансій і ринкову ситуацію. Дана така апробація дозволяє перевірити логіку моделі, виявити очікуваний розподіл посад за грейдами та показати, як виробничі професії отримують належне позиціонування без використання фактичних зарплат.

Політика бронювання персоналу від мобілізації напряму залежить від

рівня його місячної оплати. Постановою Кабінету Міністрів України від 30.05.2026 № 692 підвищено зарплатний критерій бронювання військовозобов'язаних працівників критично важливих підприємств до трикратного розміру мінімальної заробітної плати тобто до 25 941 грн починаючи з 1 вересня 2026 р. (для підприємств у прифронтових територіях поріг залишається на рівні 2,5 мінімальної заробітної плати тобто 21 618 грн) [170]. Оскільки будівельна діяльність потребує безперервної фізичної присутності кваліфікованого персоналу на об'єкті підприємство зацікавлене забезпечити рівень мінімальної сукупної оплати не нижче цього порогу насамперед для виробничо-технічного контуру (316 штатних одиниць 89,3 % штатної чисельності) тоді як для адміністративного контуру (38 штатних одиниць 10,7 %) така гарантія є менш критичною, оскільки ці функції не зупиняють фізичне виконання будівельних робіт у разі тимчасового скорочення чисельності й можуть замінюватися перерозподілом обов'язків.

Таблиця 3.21

**Базові оклади й діапазони грейдових надбавок ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»  
(прогноз на вересень 2026 р.)**

| Грейд | Базовий оклад Оі, грн | Мінімум надбавки, грн | Максимум надбавки, грн | Мінімум сукупної оплати, грн | Максимум сукупної оплати, грн | Поріг бронювання гарантовано |
|-------|-----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| G1    | 8647                  | 0                     | 1500                   | 8647                         | 10147                         | Ні                           |
| G2    | 8647                  | 1000                  | 2500                   | 9647                         | 11147                         | Ні                           |
| G3    | 8800                  | 17200                 | 20000                  | 26000                        | 28800                         | Так                          |
| G4    | 9000                  | 18000                 | 23000                  | 27000                        | 32000                         | Так                          |
| G5    | 9300                  | 19000                 | 26000                  | 28300                        | 35300                         | Так                          |
| G6    | 9700                  | 20000                 | 29000                  | 29700                        | 38700                         | Так                          |
| G7    | 10200                 | 21000                 | 32000                  | 31200                        | 42200                         | Так                          |
| G8    | 10800                 | 23000                 | 36000                  | 33800                        | 46800                         | Так                          |
| G9    | 11500                 | 26000                 | 42000                  | 37500                        | 53500                         | Так                          |
| G10   | 13500                 | 30000                 | 65000                  | 43500                        | 78500                         | Так                          |

*Джерело: розраховано автором. Мінімальна заробітна плата 2026 р. - 8647 грн [108]; поріг бронювання (3 МЗП з 01.09.2026) - 25941 грн [170].*

Базовий оклад  $O_i$  зростає помірно від грейду до грейду, відображаючи вимоги до кваліфікації, тоді як основне диференціувальне навантаження несе грейдова надбавка  $G_{g(i)}$ . Для грейдів G1-G2 (адміністративно-логістичний допоміжний персонал) вилка забезпечує лише дотримання законодавчої мінімальної заробітної плати з незначною надбавкою. Починаючи з грейду G3 і до грейду G10 мінімальне значення сукупної оплати  $W_{g(i)}$  навмисно встановлено не нижче порогу бронювання: для грейду G3 воно становить 26 000 грн, для грейду G10 - 43 500 грн, що охоплює 334 із 354 штатних одиниць (94,4 %), включно з усіма кваліфікованими виробничими, технічними й керівними посадами виробничо-технічного контуру. Це принципово відрізняється від підходу, за якого поріг бронювання гарантується лише вибірково для верхніх керівних грейдів: модель, навпаки, забезпечує пріоритетний захист саме тих категорій персоналу, втрата яких унаслідок мобілізації безпосередньо зупиняє будівельний процес.

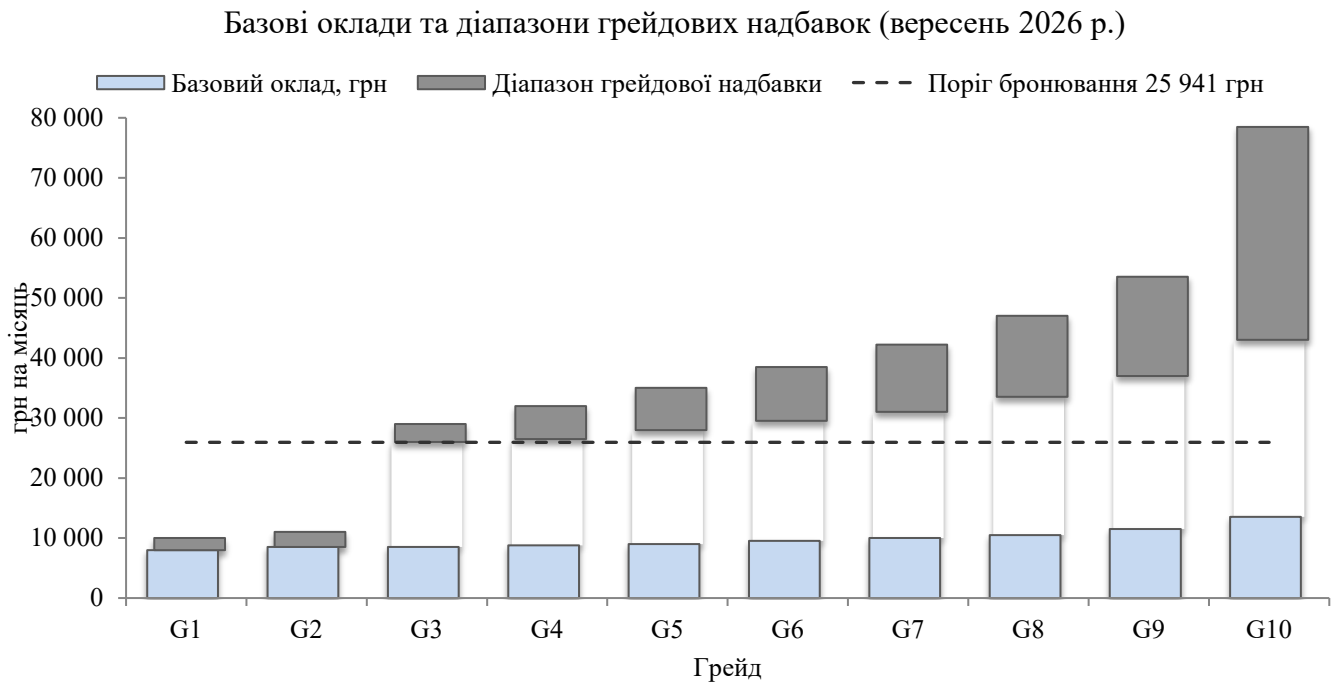


Рис. 3.7. Базові оклади та діапазони грейдових надбавок ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» (прогноз на вересень 2026 р.)

Гарантована базова оплата  $W_{g(i)}$  стабілізує структурну диференціацію грейдів, але не враховує тимчасових коливань дефіцитності окремих професій



на регіональному ринку праці. Для цього призначена тимчасова ринкова надбавка  $R_i$  моделі оплати праці, обґрунтованої у підрозділі 3.1: вона нараховується понад  $W_{g(i)}$  для посад, віднесених матрицею операційної критичності та складності заміщення (підрозділ 3.2) до зони найвищого кадрового ризику, і підлягає періодичному перегляду (не рідше ніж раз на півроку) залежно від фактичної тривалості закриття вакансій і кон'юнктури регіонального ринку праці.

Таблиця 3.22

**Тимчасова ринкова надбавка  $R_i$  для дефіцитних виробничих професій**

| Професія                                       | Грейд | Підстава віднесення до дефіцитних                                                   | Розмір $R_i$ , % від $O_i + G_{g(i)}$ |
|------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Машиніст крана / машиніст автомобільного крана | G10   | Найвищий інтегральний бал, критична складність оперативної заміни                   | 15-20 %                               |
| Електрогазозварник (у т.ч. металоконструкцій)  | G9    | Висока небезпечність праці, тривалий строк підготовки кваліфікованого зварювальника | 10-15 %                               |
| Машиніст екскаватора                           | G8    | Обмежена пропозиція кваліфікованих операторів спеціалізованої техніки в регіоні     | 10-15 %                               |
| Виконавець робіт / начальник дільниці          | G8-G9 | Тривалий строк закриття вакансії, критичність для координації об'єкта               | 10 %                                  |
| Бетоняр, арматурник, монтажник будівельний     | G7    | Масовий дефіцит кваліфікованих виробничих кадрів у будівельній галузі               | 5-10 %                                |

*Джерело: розроблено автором на основі матриці операційної критичності та складності заміщення (підрозділ 3.2).*

Надбавка  $R_i$  є тимчасовою і дискреційною: вона не входить до базового окладу, не враховується під час розрахунку порогу бронювання і скасовується або зменшується в разі стабілізації пропозиції на ринку праці за відповідною професією. Такий підхід дає змогу підприємству оперативно реагувати на цінність тих працівників, які здатні виконувати роботу в реальному секторі власними руками, інструментом і технікою, не переглядаючи щоразу всю грейдову структуру.

Порівняння чинного штатного розпису із запропонованими грейдовими діапазонами дає змогу оцінити масштаб необхідного фінансового переходу.

Чинний штатний розпис 2026 р. передбачає уніфікований оклад близький до 26000 грн для більшості штатних одиниць що формує місячний фонд у розмірі 9 367 160 грн за повної штатної чисельності 354 одиниці.

Таблиця 3.23

### Сценарії переходу до грейдової структури оплати праці

| Сценарій                                    | Зміст                                                                                  | Місячний фонд, грн | Річний фонд, грн | Зміна щодо С0, % |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|------------------|
| С0. Чинний штатний розпис                   | Уніфікований оклад $\approx 26\,000$ грн для 354 штатних одиниць                       | 9 367 160          | 112 405 920      | 0,0              |
| С1. Мінімальний грейдовий                   | $O_i + G_{\min}$ для кожного грейду, повна штатна чисельність (354)                    | 10 756 140         | 129 073 680      | +14.8            |
| С2. Середній грейдовий                      | $O_i$ + середина вилки, повна штатна чисельність (354)                                 | 12 654 040         | 151 848 480      | +35.1            |
| С3. Реалістичний (укомплектованість 71.9 %) | $O_i + G_{\min}$ , фактична чисельність $\approx 254$ осіб замість 354 штатних одиниць | 7 729 836          | 92 758 032       | -17.5            |

Джерело: розраховано автором за вилками табл. 3.21 і розподілом штатних одиниць за грейдами (табл. 3.22).

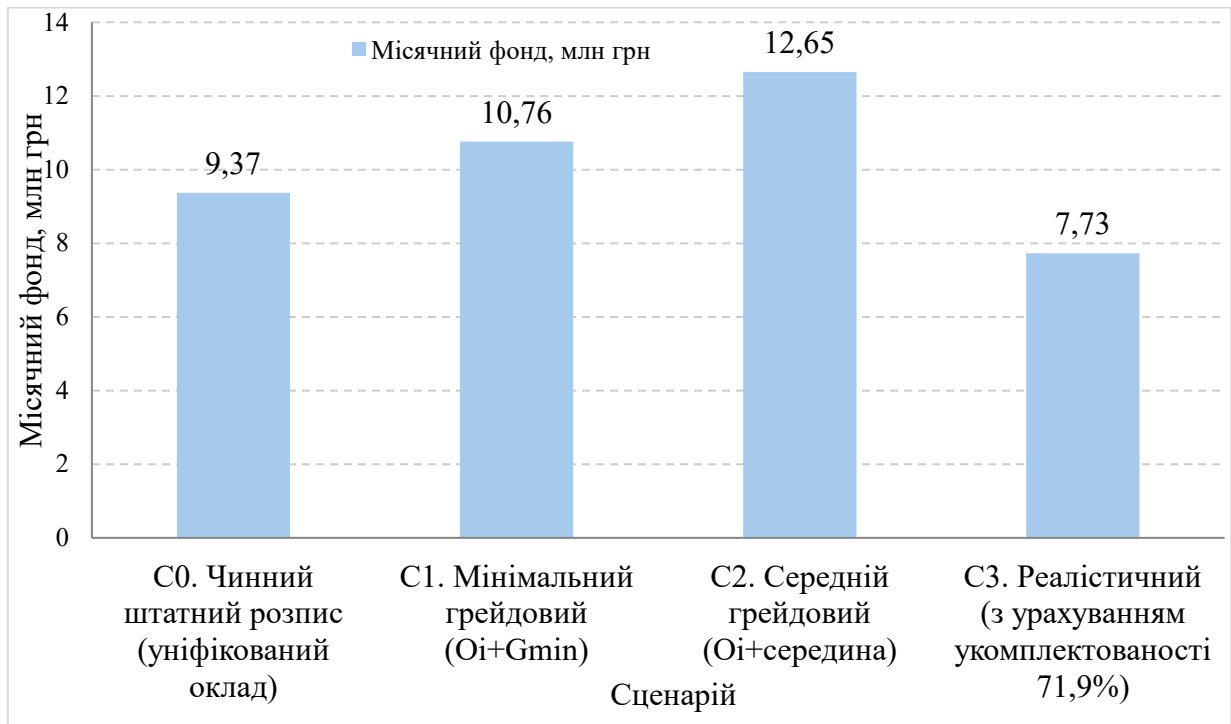


Рис. 3.8. Сценарії переходу до грейдової структури оплати праці

Сценарій С1 (мінімальний грейдовий) що гарантує поріг бронювання для 334 із 354 штатних одиниць потребує лише 14,8 % додаткового фінансування щодо чинного фонду штатного розпису - 1 388 980 грн на місяць або 16 667 760 грн на рік. Це підтверджує що диференціація оплати за цінністю посади і водночас гарантія порогу бронювання для виробничо-технічного персоналу має фінансовий ґрунт для реалізації. Сценарій С2 (середина вилки) потребує суттєвіших додаткових ресурсів (+35,1 %) і доцільний як ціль другого етапу впровадження. Сценарій С3 ілюструє те що станом на вересень 2026 р. реальна кількість фізичних осіб на підприємстві імовірно становитиме не 354, а близько 254 осіб (за коефіцієнтом укомплектованості 2025 р.): за цієї чисельності фактичний місячний фонд необхідний для гарантії мінімальних грейдових вилок становить лише 7 729 836 грн - менше за чинний фонд штатного розпису розрахований на повну чисельність (354 одиниці). Це означає що перехід до грейдової моделі не лише не потребує додаткового фінансування понад чинний бюджет за умови реалістичної укомплектованості персоналом, а і вивільняє частину чинного фонду для фінансування тимчасових ринкових надбавок  $R_i$  (табл. 3.22) та соціального пакета (підрозділ нижче).

Обґрунтування фінансової доцільності переходу до грейдової моделі потребує не лише порівняння фондів оплати праці (табл. 3.23), а й оцінки економічного ефекту від зниження непродуктивних втрат, пов'язаних із плінністю кадрів, простоями через незаповнені вакансії та переробками внаслідок недостатньої мотивації якості робіт. За даними ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» за 2021-2025 рр. [168]: чисельність фізичних осіб скоротилася з 248 у 2021 р. до 147 у 2024 р. (втрата 101 особи, або 40,7 %), а потім частково відновилася до 212 у 2025 р. Така амплітуда коливань чисельності персоналу в умовах уніфікованої, слабо диференційованої оплати праці є прямим емпіричним підтвердженням ризику кадрової нестабільності, який виникає за відсутності зв'язку між оплатою і цінністю посади. Навіть за консервативного припущення, що грейдова модель дає змогу запобігти лише половині повторення кадрового шоку, зіставного за масштабом із втратою 2021-2024 рр., оцінна економія становить близько 1,9 млн

грн одноразово - величина, порівнянна з річною вартістю переходу до мінімального грейдового сценарію С1 (16,7 млн грн на рік, або 1,39 млн грн на місяць).

Таблиця 3.24

**Оцінка економічного ефекту стабілізації персоналу за рахунок грейдової моделі**

| Показник                                                                        | Значення      | Метод розрахунку                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Втрата чисельності персоналу, 2021-2024 рр., осіб                               | 101           | Дані обліку чисельності фізичних осіб [168]                                                       |
| Середня сукупна оплата за сценарієм С1, грн/міс.                                | 30 385        | Фонд С1 (табл. 3.25) / 354 штатні одиниці                                                         |
| Оцінна вартість заміщення одного працівника, грн                                | 37 981        | 1,25 місячної оплати (пошук, оформлення, адаптація, зниження продуктивності на початковому етапі) |
| Оцінна вартість повторення шоку чисельності 2021-2024 рр. у повному обсязі, грн | 3 836 053     | 101 особа × оцінна вартість заміщення                                                             |
| Оцінна вартість за умови часткового (50 %) повторення шоку, грн                 | 1 918 026     | 0,5 × повна оцінка                                                                                |
| Річний фонд надбавок для гарантії порогу бронювання (сценарій С1), грн/рік      | 16 667<br>760 | (фонд С1 - фонд С0) × 12                                                                          |

*Джерело: розраховано автором на основі фактичних даних обліку фонду оплати праці й чисельності персоналу [168-169].*

Це означає, що вже часткове зниження кадрової плинності здатне компенсувати істотну частку додаткових витрат на диференціацію оплати праці. Додатковий, кількісно не оцінений, але підтверджений уже використаною в дослідженні літературою ефект пов'язаний зі зв'язком між справедливою, диференційованою оплатою праці та продуктивністю, якістю й безпекою виконання робіт: закріплення оплати за підтвердженим результатом і компетентністю знижує стимули до формального виконання обов'язків і зменшує ризик браку та повторних переробок [37, 38, 55, 59].

Отже, економічний ефект переходу до грейдової структури оплати праці має подвійну природу: прямий ефект полягає у порівняно невеликому (14,8 % за сценарієм С1) збільшенні фонду оплати праці, необхідному для гарантії порогу бронювання виробничо-технічного персоналу; непрямий ефект полягає у

зниженні очікуваних втрат від кадрової нестабільності та підвищенні якості виконання робіт, що за консервативної оцінки здатне покрити значну частку прямих витрат на впровадження моделі.

Соціально-підтримувальна складова моделі оплати праці, обґрунтованої у підрозділі 3.1, реалізується через кафетерійну систему соціальних благ: працівник самостійно обирає до десяти позицій із переліку благ (Додаток Ж) у межах бюджету, визначеного його грейдом. Кожне благо в переліку описано з точним зазначенням періодичності або одиниці виміру (кількість консультацій на місяць, дні відпустки на квартал, разова чи щомісячна виплата), що виключає двозначність тлумачення й уможливорює довільне комбінування благ у межах бюджету. Перелік охоплює як типові для будівельної галузі блага - компенсацію проїзду й пального, забезпечення житлом іногородніх працівників, харчування, дозвілля (абонемент до спортзалу, культурні заходи, оздоровчі путівки), подарунки працівникам і їхнім дітям, медичне й пенсійне страхування, безвідсоткові позики, оплату мобільного зв'язку й навчання, додаткові дні відпустки, скорочений робочий день і гнучкий графік роботи, - так і блага, специфічні для умов воєнного стану: психологічну підтримку, компенсацію автономного живлення на випадок відключень електроенергії, збереження грейдів й робочого місця та одноразову допомогу родині мобілізованого працівника, допомогу внутрішньо переміщеним працівникам і страхування життя на випадок поранення чи загибелі внаслідок бойових дій. Для вищих грейдів перелік додатково передбачає блага розширеного (сімейного) рівня - поширення медичного страхування й страхування життя на членів сім'ї працівника та компенсацію навчання у закладі вищої освіти. Бюджет кафетерію зростає від 20 балів (2000 грн) для грейдів G1 до 120 балів (12 000 грн) для грейдів G10, що відображає як зростання сукупної оплати за грейдовою шкалою, так і диференціацію доступу до найдорожчих благ (компенсація оренди житла, добровільне медичне й пенсійне страхування, оплачені путівки), які стають реально доступними для вибору лише починаючи з грейдів, чий бюджет це дозволяє (табл.3.25).

Таблиця 3.25

## Місячний бюджет кафетерію за грейдами та приклад вибору благ

| Грейд | Бюджет, балів (грн) | Приклад вибору благ у межах бюджету (благо - вартість, балів)                                                                                                        |
|-------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| G1    | 20 (2000)           | Проїзд-5, Мобільний-2, Подарунки працівникам-2, Психологічна підтримка-4, Автономне живлення-5 (18 з 20 балів, 5 позицій)                                            |
| G2    | 25 (2500)           | Набір G1 + Харчування-6 (24 з 25 балів, 6 позицій)                                                                                                                   |
| G3    | 30 (3000)           | Набір G2 + Відпустка-5 (29 з 30 балів, 7 позицій)                                                                                                                    |
| G4    | 35 (3500)           | Набір G3 + Подарунки дітям-2, Позика-3 (34 з 35 балів, 9 позицій)                                                                                                    |
| G5    | 40 (4000)           | Набір G4 + Скорочений робочий день-4 (38 з 40 балів, 10 позицій - досягнуто максимуму)                                                                               |
| G6    | 50 (5000)           | Набір G5 із заміною Мобільний зв'язок на Навчання-8 (44 з 50 балів, 10 позицій)                                                                                      |
| G7    | 60 (6000)           | Набір G6 із заміною Подарунки працівникам на Медичне страхування-12 та Позики на Пенсійне страхування-8 (59 з 60 балів, 10 позицій)                                  |
| G8    | 75 (7500)           | Набір G7 із заміною Психологічної підтримки на Оренду житла-15, Подарунків дітям на Спортзал-5 та Скороченого дня на Страхування життя-6 (75 з 75 балів, 10 позицій) |
| G9    | 90 (9000)           | Набір G8 із заміною Відпустки на Путівку на відпочинок-10 та Автономного живлення на Розширення медичного страхування на сім'ю-10 (85 з 90 балів, 10 позицій)        |
| G10   | 120 (12000)         | Набір G9 із заміною Проїзду на Компенсацію навчання у ЗВО-15 та Спортзалу на Розширення страхування життя на сім'ю-8 (98 з 120 балів, 10 позицій; 22 бали резерву)   |

Джерело: розроблено автором.

Примітка: Бюджет не входить до базової оплати  $Wg(i)$  і не враховується під час розрахунку порогу бронювання. Наведені комбінації - ілюстративний приклад: працівник самостійно обирає від 1 до 10 благ у межах власного бюджету з повного переліку (табл. 3.27).

Анкета вибору благ заповнюється працівником самостійно щоквартально, з можливістю позапланової зміни в разі мобілізації, переміщення або інших істотних змін особистих обставин, і не потребує погодження керівником, оскільки не впливає на грейд чи преміальну складову оплати. Невикористаний залишок бюджету не виплачується грошима і не переноситься на наступний період, що зберігає цільовий характер пакета. Оскільки анкета обмежує вибір десятьма позиціями одночасно (додаток Ж), розширення бюджету на вищих грейдах реалізується не безмежним додаванням дедалі більшої кількості дрібних

благ, а послідовною заміною частини недорогих позицій дорожчими й якіснішими аналогами - так, оплата мобільного зв'язку поступається місцем оплаті навчання, відпустка - оздоровчій путівці, а базове страхування доповнюється розширенням на членів сім'ї працівника. Для грейдів G9-G10 сума максимально можливого набору з десяти найдорожчих позицій переліку не вичерпує повністю встановленого бюджету (85 з 90 балів для G9, 98 зі 120 балів для G10): цей резерв закладено свідомо, він не виплачується грошима і слугує запасом гнучкості на випадок розширення переліку благ або зростання вартості окремих позицій у майбутньому без потреби переглядати всю бюджетну шкалу.

Таблиця 3.26

**Алгоритм впровадження грейдингової системи на будівельному підприємстві**

| Етап | Назва                                  | Зміст робіт                                                                                                    |
|------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Підготовка                             | Затвердження мети, складу комісії, графіка, переліку посад і принципів недискримінаційності.                   |
| 2    | Опис робочих місць                     | Формування карт посад із функціями, умовами праці, відповідальністю й наслідками помилки.                      |
| 3    | Визначення контурів і професійних груп | Розмежування виробничо-технічного й адміністративного контурів (табл. 3.19).                                   |
| 4    | Факторно-бальне оцінювання             | Заповнення анкет (додаток Е), калібрування та розрахунок $P_i$ .                                               |
| 5    | Присвоєння грейдів                     | Віднесення посад до G1-G10 (табл. 3.20)                                                                        |
| 6    | Формування посадових вилок             | Визначення $O_i$ і меж $G_{g(i)}$ з гарантією порогу бронювання для виробничо-технічного контуру (табл. 3.21). |
| 7    | Визначення дефіцитних професій         | Встановлення тимчасової ринкової надбавки $R_i$ (табл. 3.22) на основі матриці критичності (підрозділ 3.2).    |
| 8    | Вибір сценарію переходу                | Порівняння сценаріїв $C_0$ - $C_3$ (табл. 3.23) і затвердження бюджету переходу.                               |
| 9    | Впровадження кафетерію соціальних благ | Затвердження бюджетів грейдів і переліку благ (табл. 3.25, додаток Е).                                         |
| 10   | Нормативне закріплення й моніторинг    | Оновлення положення про оплату праці; щорічний перегляд факторів, ваг, грейдів і вилок.                        |

*Джерело: складено автором.*

Соціальний пакет у грейдинговій системі виконує не статусну, а

утримувальну й підтримувальну функцію [134]. Його базова частина має бути доступною всім працівникам, тоді як розширені опції доцільно спрямовувати на дефіцитні й критичні ролі, визначені у підрозділі 3.2 через матрицю операційної критичності та складності заміщення [138]. Такий підхід дає змогу не змішувати грейд, дефіцитність компетентностей, результативність і соціальну підтримку, але інтегрувати їх у єдину систему управління людським капіталом.

Методичне удосконалення полягає у розмежуванні чотирьох об'єктів управління винагородою: цінності посади, відповідності працівника посаді, фактичного результату та компенсаційних умов. Завдяки цьому грейд визначає базову оплату, кваліфікація й досвід працівника - позицію у вишці, KPI - змінну винагороду, а важкі чи небезпечні умови праці - компенсаційні доплати. [172].

Практична значущість моделі полягає в поєднанні трьох управлінських механізмів, кожен із яких може самостійно застосовуватися на будівельному підприємстві: по-перше, розмежування виробничо-технічного й адміністративного контурів як об'єктивної, недискримінаційної основи пріоритетності гарантування порогу бронювання; по-друге, поєднання гарантованої грейдової вишки з тимчасовою ринковою надбавкою R<sub>i</sub> для дефіцитних професій, що дає змогу оперативно реагувати на кон'юнктуру ринку праці без перегляду всієї грейдової структури; по-третє, запровадження опційної системи соціальних благ, адаптованої до галузевих і воєнних ризиків персоналу.

Очікуваний управлінський ефект охоплює як прямий фінансовий результат (гарантія порогу бронювання для 334 із 354 штатних одиниць за додаткового фінансування лише 14,8 % чинного фонду оплати праці за сценарієм С1), так і непрямий ефект зниження кадрової плинності та підвищення якості й безпеки виконання робіт, оцінна вартість якого зіставна з вартістю самого переходу. Для виробничого персоналу це означає прозору відповідність між реальним внеском у будівельний процес, особистим ризиком і рівнем оплати праці, а для підприємства в цілому - фінансово кероване поєднання кадрової стійкості в умовах воєнного стану з довгостроковою економічною ефективністю системи оплати праці.



### **Висновки до розділу 3**

1. Обґрунтовано методичні та прикладні засади удосконалення систем оплати праці будівельних підприємств, спрямовані на подолання виявлених у попередньому розділі диспропорцій: недостатньої професійно-кваліфікаційної диференціації, слабого зв'язку між оплатою і результатами праці, нестійкості преміювання, дефіциту кваліфікованих кадрів, ризиків кадрової плинності та обмеженої прозорості правил винагородження.

Розроблено інноваційну мультифакторну модель оплати праці будівельного підприємства, яка поєднує гарантовану базову оплату, грейдову диференціацію, гарантійно-компенсаційні виплати, змінну індивідуальну, бригадну та проєктну винагороду, тимчасові ринкові надбавки для збереження дефіцитних компетентностей і гнучкий персоналізований соціальний пакет. На відміну від традиційних тарифних або преміальних підходів, запропонована модель розмежовує цінність робочого місця, фактичні умови праці, поточний результат, операційну критичність, складність заміщення та соціальні потреби працівника, що дає змогу уникнути подвійного врахування одного й того самого чинника та забезпечити більш прозору структуру винагороди.

2. Сформовано організаційно-методичне забезпечення впровадження, фінансування та моніторингу моделі. Його основу становлять оцінювання операційної критичності робочих місць і складності їх заміщення, визначення пріоритетних професійно-функціональних груп, сценарне бюджетування, поетапне впровадження, нормативне закріплення у локальних актах підприємства та система моніторингу результативності. Запропонований підхід забезпечує фінансову керованість системи оплати праці, оскільки передбачає розмежування обов'язкових, компенсаційних і дискреційних виплат, а також узгодження преміювання з наявністю підтвердженого преміального фонду.

3. Запропоновано грейдинговий підхід до підвищення рівня обґрунтованості розмірів оплати праці на будівельних підприємствах, що базується на оцінюванні не формального статусу посади, а її реальної цінності для будівельного процесу. На

матеріалах ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» виявлено проблему недостатньої пояснюваності внутрішньої диференціації оплати праці та ризик зарплатного стискання, за якого оклади різних за складністю, відповідальністю, умовами праці й впливом на результат посад є надмірно зближеними. Розроблено авторську факторно-бальну методику оцінювання посад, що враховує кваліфікаційно-допускову, виробничу, технологічну, безпекову, організаційно-координаційну, економічну та управлінсько-стратегічну цінність робочого місця. На її основі сформовано інтегральний бал посади, діапазони грейдів G1–G10, анкету оцінювання, професійні групи посад і попередню грейдингову карту підприємства. Практична цінність підходу полягає у розмежуванні базової оплати за грейдом, змінної винагороди за КРІ, компенсаційних і гарантійних виплат та соціально-розвиткової складової, що дає змогу відокремити оплату за цінність посади від премії за результат і компенсацій за фактичні умови праці, зменшити суб'єктивність управлінських рішень, посилити внутрішню справедливість та забезпечити фінансово кероване впровадження грейдингової системи.

4. Отримані результати дослідження мають прикладне значення для будівельних підприємств, оскільки можуть бути використані під час перегляду штатного розпису, положень про оплату праці та преміювання, колективного договору, правил надання соціальних благ, порядку встановлення доплат, надбавок і премій. Запропоновані рішення апробовано у практичній діяльності ПП «ВІР-ЗАХІДБУД», де використання багатофакторного підходу до преміювання, диференціації посад, урахування ризику, якості, безпеки, строків і командної роботи сприяло підвищенню прозорості винагородження, зміцненню кадрової стабільності, зниженню конфліктності з питань оплати праці та посиленню мотиваційного впливу системи винагороди.

Запропоновані методичні та прикладні положення формують цілісну основу переходу будівельних підприємств від фрагментарної, переважно реактивної системи оплати праці до прозорої, фінансово керованої, соціально відповідальної та результативно орієнтованої моделі винагородження персоналу.

## ВИСНОВКИ

У дисертації розв'язано актуальне наукове завдання поглиблення теоретико-методичних, аналітичних і прикладних засад удосконалення систем оплати праці будівельних підприємств в умовах ресурсних обмежень, кадрового дефіциту, воєнних ризиків, проєктної організації виробництва та підвищених вимог до продуктивності, якості й безпеки будівельних робіт. За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

1. Оплату праці обґрунтовано як фундаментальну категорію соціально-трудових відносин. Вона визначається як система соціально-економічних, організаційних, правових, інституційно регульованих відносин між працівником і роботодавцем щодо встановлення, диференціації, нарахування, виплати та перегляду заробітної плати. Уточнено, що заробітна плата є кількісно визначеним результатом функціонування системи оплати праці, об'єктом статистичного, бухгалтерського й економічного вимірювання, тоді як оплата праці охоплює ширший нормативно та інституційно врегульований процес формування, організації та реалізації винагороди працівників. Систему оплати праці підприємства запропоновано трактувати як сукупність формалізованих принципів, норм, показників, ставок, розцінок, доплат, надбавок, премій і процедур, за допомогою яких на рівні підприємства встановлюється залежність структури й розміру винагороди від цінності роботи, професійних компетентностей, трудових витрат, індивідуального й колективного внеску, умов і результатів праці. Розмежування понять «заробітна плата», «оплата праці», «система оплати праці», «компенсаційна політика» і «сукупна винагорода» створило теоретико-методичну основу для оцінювання не лише рівня виплат, а й обґрунтованості їх диференціації, прозорості процедур, справедливості розподілу, мотиваційної дієвості та фінансової стійкості системи винагороди працівників.

2. Встановлено, що будівельна галузь формує особливі вимоги до систем оплати праці через проєктний і сезонний характер виробництва, територіальну мобільність персоналу, технологічну послідовність операцій, бригадну

взаємозалежність результатів, кошторисно-контрактні обмеження, дефіцит кваліфікованих кадрів та підвищені вимоги до якості й безпеки. Обґрунтовано конфігураційно-ситуаційний підхід, за якого вибір простої погодинної, погодинно-преміальної, прямої відрядної, непрямой відрядної, відрядно-прогресивної, відрядно-преміальної, акордної або акордно-преміальної, колективної бригадної системи, а також проєктно-преміальної моделі залежить від вимірюваності результату, автономності виконавця, технологічної взаємозалежності робіт, стабільності організаційних умов, критичності якості й безпеки та фази будівельного проєкту, що дає змогу посилити зв'язок винагороди з реально керованими індивідуальними, бригадними або проєктними результатами.

3. Систематизація зарубіжного досвіду засвідчила, що ефективні системи оплати праці у будівництві поєднують гарантовану базову оплату, професійно-кваліфікаційну диференціацію, соціальні гарантії, компенсацію мобільності, результативне преміювання та прозорий облік результатів. Для українських підприємств найбільш придатними визначено функціональні механізми: аналітичне оцінювання робіт, грейдові діапазони, галузеві мінімальні стандарти, проєктно-командне преміювання і запобіжники проти погіршення якості та безпеки, їх адаптація має враховувати фінансову спроможність підприємств, воєнні ризики, кадровий дефіцит і потреби повоєнної відбудови.

4. Удосконалено методику системного аналізу сучасних тенденцій оплати праці у будівельній галузі України, яка поєднує нормативно-інституційний аналіз, формування системи індикаторів, динамічне оцінювання змін у сфері оплати праці, структурно-компаративний аналіз та узагальнення результатів для визначення напрямів коригування систем винагородження. На основі її застосування встановлено, що у 2021–2025 рр. формування заробітної плати у будівництві дедалі більшою мірою визначалося взаємодією інституційно-правових, макроекономічних, воєнно-демографічних, галузево-організаційних і виробничо-економічних чинників. Встановлено, що будівельна галузь не забезпечувала достатньо конкурентоспроможного рівня оплати праці порівняно

з низкою інших видів економічної діяльності, що ускладнює залучення й утримання кваліфікованих працівників, та вимагає розробки прогресивних систем оплати праці, орієнтованих на продуктивність, прозорість диференціації, кадрову стійкість і збереження критично важливих компетентностей.

5. Проведено структурно-функціональну діагностику систем оплати праці ПрАТ «ХК «КИЇВМІСЬКБУД», ПП «ВІР-ЗАХІДБУД», ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1», ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» і ТОВ «АРСАН-БУД». Діагностику здійснено за взаємопов'язаними ресурсно-структурним, результативно-економічним, мотиваційно-кадровим і ризиковим блоками, що дало змогу перейти від фрагментарного аналізу фонду оплати праці до комплексного оцінювання ролі системи винагородження у формуванні економічної результативності, кадрової стійкості та управлінської ефективності будівельного підприємства. Ресурсно-структурний блок дав змогу оцінити склад, динаміку та структуру витрат на оплату праці; результативно-економічний - встановити зв'язок між оплатою праці, продуктивністю, зарплатомісткістю та доходом підприємства; мотиваційно-кадровий - визначити здатність системи оплати праці утримувати персонал і підтримувати укомплектованість посад; ризиковий - виявити загрози нестабільності виплат, заборгованості із заробітної плати, кадрового дефіциту та фінансової незбалансованості. Встановлено істотну неоднорідність систем оплати праці досліджуваних підприємств, доведено, що однакове зростання витрат на оплату праці може мати різний управлінський зміст. Структурно-функціональна діагностика підтвердила необхідність переходу від описового аналізу фонду оплати праці до комплексного оцінювання ефективності систем оплати праці.

6. Розроблено й апробовано методичний підхід до інтегрального оцінювання ефективності систем оплати праці будівельних підприємств, методичною основою якого є поєднання структурно-функціонального та інтегрально-рейтингового підходів. Ефективність системи оплати праці у дослідженні визначено як здатність сукупності базових, додаткових, преміальних, компенсаційних і соціально-трудоових виплат забезпечувати

узгодження витрат на персонал з економічним результатом, підтримувати реальну купівельну спроможність винагороди, утримувати кадрове ядро та мінімізувати ризики нестабільності виплат. Інтегральну модель побудовано за економічним, відтворювальним, мотиваційно-кадровим і ризиковим блоками. Для забезпечення порівнянності підприємств показники нормовано у шкалі від 0 до 1 із розмежуванням стимуляторів і дестимуляторів; блокові оцінки визначено шляхом агрегування нормованих індикаторів; інтегральний індекс розраховано як середньозважену оцінку чотирьох блоків із рівноважними вагами, що відображає необхідність збалансованого врахування економічної, відтворювальної, мотиваційно-кадрової та ризикозахисної функцій системи оплати праці. Застосування підходу дало змогу здійснити порівняльне оцінювання досліджуваних будівельних підприємств, встановити різну природу проблемності систем оплати праці. Найвищий інтегральний індекс отримало ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» - 0,723, що відповідає прийнятному рівню ефективності; ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ» отримало 0,595; інші підприємства віднесено до нестійкого рівня. На основі інтегральних оцінок і блокових профілів сформовано типологію систем винагородження за домінантною логікою функціонування з виокремленням відновлювально-збалансованого, кадрово-оптимізаційного, соціально-навантаженого, фінансово-ризикового та субпідрядно-гнучкого типів.

7. Обґрунтовано доцільність застосування інноваційної мультифакторної моделі оплати праці будівельного підприємства, що інтегрує гарантовану базову оплату, грейдову диференціацію, гарантійно-компенсаційні виплати, змінну індивідуальну, бригадну та проєктну винагороду, тимчасові ринкові надбавки для збереження дефіцитних компетентностей і гнучкий персоналізований соціальний пакет. Її цінність полягає у розмежуванні різних економічних підстав винагородження: цінності робочого місця, професійної відповідності працівника, фактичних умов праці, поточного результату, операційної критичності, складності заміщення та соціальних потреб персоналу. Запропонована архітектура запобігає підміні базової оплати преміями, перенесенню компенсацій до змінного контуру, подвійному врахуванню одного чинника та фінансово

нестійкому збільшенню фонду оплати праці без відповідного результату.

8. Сформовано організаційно-методичне забезпечення впровадження, фінансування та моніторингу мультифакторної моделі. Його ключовими елементами є матриця пріоритетності робочих місць за операційною критичністю та складністю заміщення, сценарне бюджетування, порядок формування преміального фонду з додаткового маржинального результату, проєктно-бригадне преміювання, правила використання якості й безпеки як порогових умов, дорожня карта впровадження, нормативне закріплення у локальних актах і система моніторингу результативності. Доведено, що преміювання у будівництві має спиратися на результати, контрольовані працівником, бригадою або проєктною командою, а досягнення кількісних показників не може компенсувати критичні порушення технології, якості чи безпеки.

9. Обґрунтовано грейдинговий підхід до підвищення рівня обґрунтованості базової оплати праці на будівельному підприємстві, що передбачає диференціацію посадових окладів не за формальним найменуванням посади, а за відносною цінністю робочого місця для будівельного процесу. На матеріалах ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» систематизовано професійні групи посад і підрозділів, визначено основний зміст їх цінності та розроблено факторно-бальну модель оцінювання, яка охоплює 16 факторів: кваліфікаційно-допускові вимоги, прямий внесок у створення будівельного продукту, фізичну й технологічну складність робіт, інструментально-механізований профіль праці, роботу на висоті та у шкідливих умовах, відповідальність за безпеку, якість, строки, матеріали, техніку, проєктно-кошторисну документацію, фінансово-договірні рішення, управлінський вплив, цифрове документування та зовнішню комунікацію. На цій основі сформовано анкету оцінювання цінності посади, професійні групи посад, інтегральний бал, пілотну матрицю грейдів, зарплатні діапазони, та розроблено алгоритм впровадження грейдингової системи. Практична цінність підходу полягає у тому, що він дає змогу обґрунтувати базову оплату праці через вимірювання цінності робочого місця для

будівельного процесу, встановити прозорі межі зарплатних діапазонів, виявити необґрунтовані диспропорції в оплаті та сформувати керовану процедуру перегляду посадових окладів без підміни базової винагороди преміальними, компенсаційними чи тимчасовими ринковими виплатами.

Результати дослідження апробовано та впроваджено у практичну діяльність ПП «ВІР-ЗАХІДБУД», де використано багатофакторний підхід до преміювання з урахуванням виробничих показників, якості робіт, строків, технологічних стандартів, вимог охорони праці та промислової безпеки, ефективності використання матеріалів і ресурсів, наставництва, дисципліни й командної роботи. Окремі положення використано у діяльності ТОВ «Технології клімату та автоматизація систем», у навчальному процесі Київського національного університету будівництва і архітектури та в аналітичній діяльності ГО «Інститут формування та розвитку громадянського суспільства «Цифрове віче». Одержані результати формують основу переходу будівельних підприємств від фрагментарного й реактивного управління оплатою праці до прозорого, фінансово керованого і соціально відповідального механізму винагородження, орієнтованого на продуктивність, якість, безпеку, кадрову стійкість і конкурентоспроможність.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр> (дата звернення: 9.06.2023).
2. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/108/95-вр> (дата звернення: 9.06.2023).
3. Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08> (дата звернення: 9.06.2023).
4. International Labour Organization. Protection of Wages Convention, 1949 (No. 95). NORMLEX Information System on International Labour Standards. URL: [https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312240](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312240) (date of access: 9.06.2023).
5. International Labour Organization. Minimum Wage-Fixing Machinery Convention, 1928 (No. 26). URL: <https://www.ilo.org/resource/c26-minimum-wage-fixing-machinery-convention-1928> (date of access: 9.06.2023).
6. International Labour Organization. Minimum Wage Fixing Machinery (Agriculture) Convention, 1951 (No. 99). NORMLEX Information System on International Labour Standards. URL: [https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx\\_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C099:NO](https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C099:NO) (date of access: 9.06.2023).
7. International Labour Organization. Minimum Wage Fixing Convention, 1970 (No. 131). URL: <https://www.ilo.org/publications/minimum-wage-fixing-convention-1970-no131> (date of access: 9.06.2023).
8. International Labour Organization. Equal Remuneration Convention, 1951 (No. 100). URL: <https://www.ilo.org/resource/other/c100-equal-remuneration-convention-1951> (date of access: 9.06.2023).
9. Куліков П. М., Дропа І. Ю. Сутність та значення оплати праці як фундаментальної категорії соціально-трудових відносин. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2023. Вип. 52 (2). С. 185–201. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(2\).185-201](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(2).185-201).
10. Тибінка Г. І., Брик Г. В., Кохана Т. М. Розмежування понять «оплата

праці» та «заробітна плата». *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 246–250. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-36>.

11. Дмитренко Г. А., Головач Н. В. Людиноцентрична сутність економічного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-8>.

12. Ярошенко Г., Ярошенко М. Проблеми формування доходів населення від трудової діяльності. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 6. С. 39–43.

13. Перепадя Ф. Л., Тонких Л. С. Сучасний стан оплати праці в Україні: соціально-економічні аспекти. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3 (108). С. 209–214.

14. Богданова Т. І., Кривцова М. С. Механізм державного регулювання оплати праці в Україні: сучасні тенденції та шляхи реформування. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 2–3 (63–64). С. 80–91. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2-3\(63-64\).2017.80-91](https://doi.org/10.33987/vsed.2-3(63-64).2017.80-91).

15. Зглат-Лозинська Л. О. Напрями подолання кризи системи соціально-трудових відносин в Україні. *Економіка та право*. 2017. № 1 (46). С. 87–91. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2017.01.087>.

16. Кицак Т. Г., Коваленко І. Ф. Колективно-договірне регулювання оплати праці: проблеми та напрями удосконалення. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1 (15). С. 164–172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2018\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_18) (дата звернення: 19.06.2024).

17. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с. URL: <https://www.ir.kneu.edu.ua/items/6b5a9954-03e2-432d-8995-ac89773f67e0/full> (дата звернення: 11.08.2023).

18. Цимбалюк Г. С., Кравчук Р. В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 2 (65). С. 54–58. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/65-6>.

19. Бондаренко Н. М., Бобирь О. І. Методичні підходи до аналізу витрат на оплату праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія:*

*Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 43. С. 19–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-3>.

20. Гуренко Т. О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-31>.

21. Подмешальська Ю. В., Панченко А. М. Удосконалення організації обліку заробітної плати. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 58–63. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.1.58>.

22. Терещенко Д. А., Сабадаш Д. О. Мотивація трудової діяльності працівників як функція управління на підприємстві. *Науковий вісник будівництва*. 2015. № 3. С. 188–191. URL: <https://svc.kname.edu.ua/index.php/svc/uk/article/view/1432> (дата звернення: 19.06.2024).

23. Трудове право України : навч. посіб. / кол. авт. ; за ред. В. О. Кучера. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2017. 564 с.

24. Середа О. Г., Бурнягіна Ю. М. Трансформація принципів правового регулювання оплати праці в сучасних умовах. *Право та інновації*. 2022. № 1 (37). С. 49–55. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-1\(37\)-7](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2022-1(37)-7).

25. Adams J. S. Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963. Vol. 67, No. 5. P. 422–436. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0040968>.

26. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с. URL: <https://www.ir.kneu.edu.ua/items/a90e95bf-a7bb-45b4-88da-b573099d146b/full> (дата звернення: 11.08.2023).

27. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 300 с.

28. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки : монографія. Київ : Знання, 2001. 254 с.

29. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення : монографія / А. М. Колот, В. М. Данюк, О. О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. А.

М. Колота. Київ : КНЕУ, 2017. 500, [4] с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/b57e7953-6ada-4286-83c9-a639deccc295/download> (дата звернення: 11.08.2023).

30. Цимбалюк С. О. Компенсаційна політика як чинник гармонізації соціально-трудових відносин. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 201–206. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2015-2\\_0-pages-201\\_206.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-2_0-pages-201_206.pdf) (дата звернення: 11.08.2023).

31. Tsymbaliuk S., Wyrwa D., Shkoda T. Remuneration Policy in Terms of Decent Work at a Regional Level. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17, No. 4. P. 80–92. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.07](https://doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.07).

32. Armstrong M., Brown D. Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward. 7th ed. London : Kogan Page, 2023. 448 p. ISBN 978-1-3986-1112-2.

33. Gerhart B., Newman J. M. Compensation. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 768 p. ISBN 978-1-260-04372-3.

34. Костишина Т. А. Сучасні проблеми оплати праці в контексті конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 1. С. 65–69.

35. Дропа І., Куліков П. Оплата праці найманих працівників: визначення та функції. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку : матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.*, Київ, 18 квіт. 2024 р. / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ, 2024. С. 254–256. URL: [https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/18\\_04\\_2024.pdf](https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/18_04_2024.pdf) (дата звернення: 15.08.2024).

36. Згалат-Лозинська Л. О., Лич В. М., Головач Н. В. Роль модернізації соціально-трудових відносин у досягненні цілей сталого соціально-економічного розвитку. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2024. Т. 2, № 54. С. 40–49. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54\(2\).40-49](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54(2).40-49).

37. Lazear E. P. Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*. 2000. Vol. 90, No. 5. P. 1346–1361. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.90.5.1346>.

38. Cerasoli C. P., Nicklin J. M., Ford M. T. Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. 2014. Vol. 140, No. 4. P. 980–1008. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0035661>.
39. International Labour Organization. Global Wage Report 2024–25: Is Wage Inequality Decreasing Globally? 1st ed. Geneva : ILO, 2024. XIX, 121 p. DOI: <https://doi.org/10.54394/CJQU6666>. URL: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/global-wage-report-2024-25-wage-inequality-decreasing-globally> (date of access: 02.03.2026).
40. Про затвердження Інструкції зі статистики заробітної плати : наказ Держкомстату України від 13.01.2004 № 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0114-04> (дата звернення: 15.08.2024).
41. Зінченко М. Удосконалення систем оплати праці на будівельних підприємствах. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2026. № 1 (57). С. 270–280. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2026.57\(1\).270-280](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2026.57(1).270-280).
42. Економіка будівництва : навч. посіб. / О. М. Лівінський та ін. ; за ред. О. М. Лівінського. Київ : Людмила, 2019. 219 с. ISBN 978-617-7638-69-7.
43. Dubois A., Gadde L.-E. The Construction Industry as a Loosely Coupled System: Implications for Productivity and Innovation. *Construction Management and Economics*. 2002. Vol. 20, No. 7. P. 621–631. DOI: <https://doi.org/10.1080/01446190210163543>.
44. Holtström J., Kenlind S. S., Nord T. Project-Based Business Models in the Construction Industry: Key Success Factors for Sustainable Timber Extension Projects. *Construction Management and Economics*. 2024. Vol. 42, No. 7. P. 656–669. DOI: <https://doi.org/10.1080/01446193.2024.2312158>.
45. Галузева угода між Міністерством розвитку громад та територій України та Профспілкою працівників будівництва і промисловості будівельних матеріалів України на 2025–2027 роки : підписана 05.07.2025 ; зареєстрована Міністерством економіки України 31.07.2025 за № 12 ; лист від 08.08.2025 № 4802-06/52750-03. Київ, 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/galuzeva-ugoda.pdf> (дата звернення: 02.03.2026).

46. Про затвердження Положення з організації нормування праці у будівництві : наказ Держбуду України від 07.10.2004 № 188. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1359-04> (дата звернення: 29.06.2025).

47. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 64 «Будівельні, монтажні та ремонтно-будівельні роботи» (розділи 1, 3, 4) : затв. наказом Держбуду України від 13.10.1999 № 249 ; ред. від 30.09.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0249241-99> (дата звернення: 29.06.2025).

48. Про затвердження кошторисних норм України у будівництві : наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 01.11.2021 № 281. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0281914-21> (дата звернення: 29.06.2025).

49. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

50. Дропа І. Оплата праці як елемент системи стимулювання працівників будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2022. Вип. 49 (2). С. 213–227. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.49\(2\).213-227](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.49(2).213-227).

51. Згала-Лозинська Л. О., Зінченко М. М., Іванова Т. М. Внутрішньогосподарський контроль оплати праці як складова управління витратами на будівельному підприємстві. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2024. Вип. 54 (1). С. 246–258. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54\(1\).246-257](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54(1).246-257).

52. Економіка праці і соціально-трудові відносини : підручник / О. В. Шкільов та ін ; за ред. д-ра екон. наук, проф. О. В. Шкільова. Київ : Компринт, 2015. 749 с.

53. Winch G. M. Managing Construction Projects: An Information Processing Approach. 2nd ed. Oxford : John Wiley & Sons, 2010. 544 p. ISBN 978-1-4051-8457-1.

54. Jian F., Liu Q., Feng C., Hu Q., Yu Q., Guo Q. Critical Factors Affecting Construction Labor Productivity: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Buildings*. 2025. Vol. 15, No. 14. Art. 2463. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings15142463>.

55. Johari S., Jha K. N. Impact of Work Motivation on Construction Labor Productivity. *Journal of Management in Engineering*. 2020. Vol. 36, No. 5. Art.



04020052. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000824](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000824).

56. Maloney W. F., McFillen J. M. Motivational Implications of Construction Work. *Journal of Construction Engineering and Management*. 1986. Vol. 112, No. 1. P. 137–151. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(1986\)112:1\(137\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(1986)112:1(137)).

57. International Labour Organization. Safety and Health in Construction: An ILO Code of Practice. Revised ed. Geneva : International Labour Office, 2022. XVI, 242 p. ISBN 978-92-2-036884-8.

58. Meng X., Gallagher B. The Impact of Incentive Mechanisms on Project Performance. *International Journal of Project Management*. 2012. Vol. 30, No. 3. P. 352–362. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.08.006>.

59. Liu J., Wang X., Nie X., Lu R. Incentive Mechanism of Construction Safety from the Perspective of Mutual Benefit. *Buildings*. 2022. Vol. 12, No. 5. Art. 536. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings12050536>.

60. Дропа І. Ю. Системне стимулювання персоналу будівельних підприємств. *Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф.*, Київ, 4–5 листоп. 2021 р. : у 2 ч. / за заг. ред. В. М. Лича. Київ : КНУБА, 2021. Ч. 2. С. 21–23. URL: <https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2023/10/zbirnyk-ii-mizhnar-konf-problemy-genezysu-eiik-4-5-lystop-2021-chastyna-2.pdf> (дата звернення: 21.02.2024).

61. Дропа І. Ю. Сучасні підходи до стимулювання праці будівельників: кращі практики та інновації. *Енергоощадні машини і технології : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.*, 22–24 трав. 2024 р. Київ : КНУБА, 2024. С. 179–182. URL: <https://esmt.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2024/09/ESMT-2024-Conference-proceedings.pdf> (дата звернення: 19.06.2024).

62. Завербний А. С., Шпак Н. О., Юрчик А. І. Теоретико-прикладні та безпекові засади формування системи стимулювання працівників будівельної галузі за кризових умов. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 344–351. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-344-351>.

63. International Labour Organization. How Did the War Impact the Ukrainian Labour Market? 24 January 2024. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/how-did->

[war-impact-ukrainian-labour-market](#) (date of access: 20.07.2024).

64. Міністерство економіки України. Моніторинг основних подій в економіці України: березень 2025 року. URL: <https://me.gov.ua/download/12feebe9-7102-42f6-93d8-ba4c188d7252/file.pdf> (дата звернення: 19.06.2025).

65. International Labour Organization. Social Dialogue Report 2022: Collective Bargaining for an Inclusive, Sustainable and Resilient Recovery. 1st ed. Geneva : ILO, 2022. 235 p. DOI: <https://doi.org/10.54394/VWWK3318>.

66. OECD. Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work. Paris : OECD Publishing, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1787/1fd2da34-en>.

67. Laufer A., Moore B. E. Attitudes toward Productivity Pay Programs. *Journal of Construction Engineering and Management*. 1983. Vol. 109, No. 1. P. 89–101. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(1983\)109:1\(89\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(1983)109:1(89)).

68. Ghodrati N., Yiu T. W., Wilkinson S., Shahbazpour M. Role of Management Strategies in Improving Labor Productivity in General Construction Projects in New Zealand: Managerial Perspective. *Journal of Management in Engineering*. 2018. Vol. 34, No. 6. Art. 04018035. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000641](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000641).

69. Ghodrati N., Yiu T. W., Wilkinson S., Poshdar M., Talebi S., Elghaish F., Sepasgozar S. M. E. Unintended Consequences of Productivity Improvement Strategies on Safety Behaviour of Construction Labourers: A Step toward the Integration of Safety and Productivity. *Buildings*. 2022. Vol. 12, No. 3. Art. 317. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings12030317>.

70. Truong Thi Tam, Ngo Thi Hong Nhung, Dao Phuong Hien. A Study on Salary Management in Construction Firms. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*. 2023. Vol. 3, No. 3. P. 691–694. URL: <https://www.multiresearchjournal.com/admin/uploads/archives/archive-1686462291.pdf> (date of access: 21.02.2024).

71. Дропа І. Закордонний досвід формування ефективних систем оплати праці на будівельних підприємствах. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2024. Вип. 53 (3). С. 208–222. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(3\).208-222](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).208-222).



72. Gupta M., Hasan A., Jain A. K., Jha K. N. Site Amenities and Workers' Welfare Factors Affecting Workforce Productivity in Indian Construction Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*. 2018. Vol. 144, No. 11. Art. 04018101. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001566](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001566).

73. SOKA-BAU. Paid Leave Scheme and Legal Basis. URL: <https://international.soka-bau.de/en/for-employers/paid-leave-scheme-and-legal-basis> (date of access: 21.02.2025).

74. Government Offices of Sweden. Review of Lex Laval: Summary. SOU 2015:83. Stockholm, 2015. URL: <https://www.government.se/legal-documents/2015/09/sou-201583-summary/> (date of access: 21.02.2025).

75. U.S. Department of Labor. Davis–Bacon and Related Acts. URL: <https://www.dol.gov/agencies/whd/government-contracts/construction> (date of access: 21.02.2025).

76. Nishimura I. Changes in the Wage System in Japan: Circumstances and Background. *Japan Labor Issues*. 2017. Vol. 1, No. 3. P. 21–32. URL: <https://www.jil.go.jp/english/jli/documents/2017/003-04.pdf> (date of access: 21.02.2025).

77. Nishimura I. Japanese Companies' Wage Determination in the Heightened Climate for Wage Increases. *Japan Labor Issues*. 2023. Vol. 7, No. 42. P. 3–24. URL: <https://www.jil.go.jp/english/jli/documents/2023/042-01.pdf> (date of access: 21.02.2025).

78. Feng Q., Wang K., Feng Y., Shi X., Rao Y., Wei J. Incentives for Promoting Safety in the Chinese Construction Industry. *Buildings*. 2023. Vol. 13, No. 6. Art. 1446. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings13061446>.

79. Ministry of Family, Labour and Social Policy of the Republic of Poland. Collective Bargaining Agreements. URL: <https://www.gov.pl/web/social-dialogue/collective-bargaining-agreements> (date of access: 21.12.2025).

80. HM Revenue & Customs. EIM71300: Tax Treatment of Working Rule Agreements: Background. URL: <https://www.gov.uk/hmrc-internal-manuals/employment-income-manual/eim71300> (date of access: 21.12.2025).

81. Commission de la construction du Québec. Collective Agreements. URL: <https://www.ccq.org/en/loi-r20/conventions-collectives> (date of access: 21.12.2025).
82. Commission de la construction du Québec. Wages & Rates. URL: <https://www.ccq.org/en/avantages-sociaux/salaire-taux> (date of access: 21.12.2025).
83. Fair Work Commission. Building and Construction General On-site Award 2020 [MA000020]. URL: [https://www.fwc.gov.au/documents/modern\\_awards/pdf/ma000020.pdf](https://www.fwc.gov.au/documents/modern_awards/pdf/ma000020.pdf) (date of access: 21.12.2025).
84. International Federation of Consulting Engineers. Why Use FIDIC Contracts? URL: <https://fidic.org/node/7089> (date of access: 21.12.2025).
85. World Bank. Standard Bidding Documents: Procurement of Works. Washington, DC : World Bank, 2020. 222 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/323361581052752931/pdf/Standard-Bidding-Documents-Procurement-of-Works.pdf> (date of access: 21.12.2025).
86. Про Державний бюджет України на 2025 рік : Закон України від 19.11.2024 № 4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4059-20> (дата звернення: 21.12.2025).
87. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (дата звернення: 21.12.2025).
88. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 08.07.2010 № 2464-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2464-17> (дата звернення: 21.12.2025).
89. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2862-17> (дата звернення: 21.12.2025).
90. Галузева угода між Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, Об'єднанням організацій роботодавців «Всеукраїнська конфедерація роботодавців житлово-комунальної галузі України» та Центральним комітетом профспілки працівників житлово-комунального господарства, місцевої промисловості, побутового обслуговування населення України на 2017–2018 роки : Мінсоцполітики України від 31.01.2017 №

7. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001858-17> (дата звернення: 21.12.2025).

91. Про колективні угоди та договори : Закон України від 23.02.2023 № 2937-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2937-20> (дата звернення: 21.12.2025).

92. Новак І. Соціальний діалог у контексті повоєнної розбудови та європейської інтеграції України. *Демографія та соціальна економіка*. 2025. № 1 (59). С. 73–93. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2025.01.073>.

93. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України : Закон України від 06.12.2016 № 1774-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1774-19> (дата звернення: 22.06.2025).

94. Мінімальна зарплата в Україні з 2000 по 2026 рр. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 22.02.2026).

95. Прожитковий мінімум в Україні по соціальних та демографічних групах з 2000 по 2026 рр. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/> (дата звернення: 22.02.2026).

96. ДБН Д.1.1-1-2000. Правила визначення вартості будівництва : державні будівельні норми України : затв. наказом Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України від 27.08.2000 № 174 ; зі змін. і допов. ; втратив чинність з 01.01.2014 на підставі наказу Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 05.07.2013 № 293. Київ, 2000. URL: <https://online.budstandart.com/ua/price/free-docs.html?type=49> (дата звернення: 21.12.2025)

97. Дорошенко П. Ю. Кадровий потенціал як ключовий чинник економічної безпеки будівельних підприємств в умовах війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2026. Т. 8, № 1. С. 561–571. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2026.01.561>.

98. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Київ : Знання, 2011. 390 с.

99. Про затвердження Порядку розрахунку розміру кошторисної заробітної плати, який враховується при визначенні вартості будівництва об'єктів : наказ

Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 20.10.2016 № 281. RL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1469-16> (дата звернення: 02.03.2025).

100. Лист від 06.03.2025 № 19.1-19-98 Про рівень кошторисної заробітної плати / ДП «Національний інститут розвитку інфраструктури». Будстандарт Online. URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=114535](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=114535) (дата звернення: 21.12.2025).

101. Деякі особливості визначення вартості будівництва, а також поточного середнього ремонту, поточного ремонту та експлуатаційного утримання автомобільних доріг загального користування в умовах воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 19.11.2025 № 1512. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1512-2025-%D0%BF> (дата звернення: 21.12.2025).

102. Про граничний розмір кошторисної заробітної плати, що враховується при визначенні вартості будівництва об'єктів, які споруджуються із залученням коштів бюджету міста Києва, коштів комунальних підприємств, установ та організацій : рішення Київської міської ради від 18.12.2025 № 326/10793. Київська міська рада. URL: <https://old.kmr.gov.ua/uk/content/rishennya-kyivskoyi-miskoyi-rady-12322> (дата звернення: 21.02.2026).

103. Дропа І. Ю. Сучасний стан і напрями удосконалення системи оплати праці у будівельній галузі України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-162>

104. Згалат-Лозинська Л. О., Шовківська В. В., Козлова А. І. Вектори удосконалення системи соціально-трудових гарантій на будівельних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-145>

105. Кичко І. І., Грицаков М. С. Перспективи та ризики післявоєнного забезпечення економіки України трудовими ресурсами. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 21–36. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-21-36](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-21-36)

106. Головач Н., Василець Н. Преміювання та доплати у структурі заробітної плати працівників у будівництві: ризики та напрями оптимізації. *Сталий розвиток*

*економіки*. 2026. № 1 (58). С. 382–388. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-49>

107. Деякі питання реалізації положень Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» : постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2023 № 76. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/76-2023-%D0%BF> (дата звернення: 22.12.2025).

108. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України від 03.12.2025 № 4695-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4695-20> (дата звернення: 22.01.2026).

109. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 27 січня 2023 р. № 76 : постанова Кабінету Міністрів України від 05.02.2026 № 162. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/162-2026-%D0%BF> (дата звернення: 22.02.2026).

110. Статистичний щорічник України за 2024 рік : статистичний збірник / Державна служба статистики України ; за ред. А. В. Макаруча ; відп. за вип. О. А. Вишневська. Київ : Державна служба статистики України, 2025. 273 с. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024> (дата звернення: 21.12.2025).

111. Середня місячна заробітна плата за галузями у 2021–2025 рр. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/> (дата звернення: 23.01.2026).

112. Лич В. М., Середюк К. В. Ефективність організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-163>

113. Згалат-Лозинська Л. О., Дорошенко П. Ю., Данилюк Л. С. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент розвитку кадрового потенціалу будівельних підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15791335>

114. Clarity Project. Приватне акціонерне товариство «Холдингова компанія “Київміськбуд”». Фінансова звітність підприємства. URL: <https://clarity->

[project.info/edr/23527052/company-finances?year=2025&mode=yearly](https://clarity-project.info/edr/23527052/company-finances?year=2025&mode=yearly) (дата звернення: 15.04.2026).

115. Clarity Project. Приватне підприємство «ВІР-ЗАХІДБУД». Фінансова звітність підприємства. URL: <https://clarity-project.info/edr/34814293/company-finances?year=2025&mode=yearly> (дата звернення: 15.04.2026).

116. Clarity Project. Приватне акціонерне товариство «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД - 1». Фінансова звітність підприємства. URL: <https://clarity-project.info/edr/01270285/company-finances?year=2025&mode=yearly> (дата звернення: 15.04.2026).

117. Clarity Project. Товариство з обмеженою відповідальністю «ФЕРРОСТРОЙ». Фінансова звітність підприємства. URL: <https://clarity-project.info/edr/35107305/company-finances?year=2025&mode=yearly> (дата звернення: 15.04.2026).

118. Clarity Project. Товариство з обмеженою відповідальністю «АРСАН-БУД». Фінансова звітність підприємства. URL: <https://clarity-project.info/edr/31408520/company-finances?year=2025&mode=yearly> (дата звернення: 15.04.2026).

119. Clarity Project. Приватне акціонерне товариство «Холдингова компанія “Київміськбуд”». Фінансова аналітика підприємства. URL: <https://clarity-project.info/edr/23527052/finances> (дата звернення: 15.04.2026).

120. Clarity Project. Приватне підприємство «ВІР-ЗАХІДБУД». Фінансова аналітика підприємства. URL: <https://clarity-project.info/edr/34814293/finances> (дата звернення: 15.04.2026).

121. Clarity Project. Приватне акціонерне товариство «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД - 1». Фінансова аналітика підприємства. URL: <https://clarity-project.info/edr/01270285/finances> (дата звернення: 15.04.2026).

122. Clarity Project. Товариство з обмеженою відповідальністю «ФЕРРОСТРОЙ». Фінансова аналітика підприємства. URL: <https://clarity-project.info/edr/35107305/finances> (дата звернення: 15.04.2026).

123. Clarity Project. Товариство з обмеженою відповідальністю «АРСАН-



БУД». Фінансова аналітика підприємства. URL: <https://clarity-project.info/edr/31408520/finances> (дата звернення: 15.04.2026).

124. Clarity Project. Приватне акціонерне товариство «Холдингова компанія «Київміськбуд»». Ринкова аналітика підприємства. URL: <https://clarity-project.info/edr/23527052> (дата звернення: 15.04.2026).

125. Clarity Project. Приватне підприємство «ВІР-ЗАХІДБУД». Ринкова аналітика підприємства. URL: <https://clarity-project.info/edr/34814293> (дата звернення: 15.04.2026).

126. Clarity Project. Приватне акціонерне товариство «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД - 1». Ринкова аналітика підприємства. URL: <https://clarity-project.info/edr/01270285> (дата звернення: 15.04.2026).

127. Clarity Project. Товариство з обмеженою відповідальністю «ФЕРРОСТРОЙ». Ринкова аналітика підприємства. URL: <https://clarity-project.info/edr/35107305> (дата звернення: 15.04.2026).

128. Clarity Project. Товариство з обмеженою відповідальністю «АРСАН-БУД». Ринкова аналітика підприємства. URL: <https://clarity-project.info/edr/31408520> (дата звернення: 15.04.2026).

129. Міністерство економіки України. Лист Мінекономіки від 07.03.2025 № 2704-25/20968-01 щодо розрахунку середньої заробітної плати. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=0c1d88ed-ea47-4a88-8901-3aacad6becel&lang=uk-UA&title=ListMinekonomikiVid11-12-2024-2704-25-89101-01-SchodoRozrakhunkuSerednoiZarobitnoiPlati> (дата звернення: 26.04.2026).

130. Економіка праці і соціально-трудова відносини : підручник для здобувачів ступеня бакалавра за спеціальністю 051 «Економіка» / О. І. Іляш, Н. О. Черненко, О. А. Шевчук, О. О. Трофименко, С. С. Гринкевич, Я. І. Глущенко ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. 371 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/63581> (дата звернення: 23.01.2026).

131. Городецька Л. О. Економіка праці і соціально-трудова відносини : навч. посіб. Київ : НАУ-друк, 2009. 400 с. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/items/e3dea015-649e-4c10-b8e9-aa641eabecb9> (дата

звернення: 23.01.2026).

132. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk> (дата звернення: 23.01.2026).

133. Індекс інфляції в Україні у 2021–2025 рр. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 23.01.2026).

134. Згалат-Лозинська Л. О. Забезпечення соціальних гарантій як складова корпоративної відповідальності будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2023. Т. 3, № 52. С. 158–169. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(3\).158-169](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(3).158-169).

135. Дропа І. Ю. Сучасні підходи до аудиту оплати праці. *Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу : матеріали доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 7–8 листопада 2023 року : у 2 ч. / за заг. ред. В. М. Лича. Ч. 1. Київ : КНУБА, 2023. С. 90–94.

136. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Головач Н. В. Удосконалення систем оплати праці на будівельних підприємствах: порівняльний аналіз тарифної та безтарифної моделей. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.38>.

137. Завербний А., Шпак Н., Процайло І. Особливості аналізування впливу ключових факторів, оцінювання індикаторів при формуванні мотиваційних систем будівельних підприємств. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 1. С. 208–216. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.208>.

138. Кичко І., Холодницька А. Перспективи збереження та реалізації кадрового потенціалу будівельних підприємств: мотивація та організація праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 3 (43). С. 174–184. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-174-184](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-174-184).

139. Ажаман І. А., Комлева Т. М. Стан та динаміка оплати праці в Україні та галузі будівництва. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/3.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/3.pdf) (дата звернення: 20.02.2026).

140. Дропа І. Ю. Адекватна оплата праці як чинник відтворення людського капіталу в будівельній галузі. *Проблеми генезису економіки інтелектуально-*



інноваційного капіталу : матеріали доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 4–5 листопада 2025 року / за заг. ред. В. М. Лича, Л. О. Згалат-Лозинської. Київ : КНУБА, 2025. С. 116–120. URL: <https://cf.knuba.edu.ua/kafedra-ekonomichnoyi-teoriyi-obliku-ta-opodatkovannya/v-nmpk-ketoo> (дата звернення: 02.03.2026).

141. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 02.03.2026).

142. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 02.03.2026).

143. Chicha M.-T. Promoting Equity: Gender-neutral Job Evaluation for Equal Pay: A Step-by-step Guide. Geneva : International Labour Office, 2008. 92 p. URL: <https://www.ilo.org/publications/promoting-equity-gender-neutral-job-evaluation-equal-pay-step-step-guide> (date of access: 02.03.2026).

144. Directive (EU) 2023/970 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 to Strengthen the Application of the Principle of Equal Pay for Equal Work or Work of Equal Value Between Men and Women Through Pay Transparency and Enforcement Mechanisms. *Official Journal of the European Union*. 2023. L 132. P. 21–44. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj> (date of access: 02.03.2026).

145. Дропа І. Ю. Удосконалення організації заробітної плати на будівельних підприємствах в умовах інноваційного розвитку. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Київ, 20 квітня 2023 року): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ, 2023. С. 291–293. URL: <https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/20-04-2023.pdf>

146. Reznik N., Kostiuk T., Dropa I., Doroshenko P., Haman H., Bavyko O., Bondarchuk M. Labor Relations During Martial State: Regulation Features. In: Mansour N., Bujosa Vadell L. M. (eds.). *Green Finance and Energy Transition*. Contributions to Finance and Accounting. Cham: Springer, 2024. P. 85–91. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-75960-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-75960-4_9)

147. Дропа І. Ю., Кіріяк В. В. Проблеми обліку заробітної плати на будівельних підприємствах та шляхи їх вирішення. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Київ, 27 жовтня 2022 року): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ, 2022. С. 357–361. URL: [https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/27\\_10\\_22.pdf](https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/27_10_22.pdf)
148. Skenes C., Kleiner B. H. The HAY System of compensation. *Management Research News*. 2003. Vol. 26, No. 2/3/4. P. 109–115. DOI: <https://doi.org/10.1108/01409170310783826>.
149. Steinberg R. J. Gendered Instructions: Cultural Lag and Gender Bias in the Hay System of Job Evaluation. *Work and Occupations*. 1992. Vol. 19, No. 4. P. 387–423. DOI: <https://doi.org/10.1177/0730888492019004004>.
150. Korn Ferry. Job Evaluation Training for Job Evaluators. URL: <https://www.kornferry.com/capabilities/leadership-professional-development/training-certification/job-evaluation> (date of access: 29.02.2026).
151. Mercer. International Position Evaluation. Job Evaluation Methodology. URL: <https://www.mercer.com/solutions/talent-and-rewards/job-architecture/job-evaluation-ipe/> (date of access: 29.02.2026).
152. WTW. Global Grading with AI-Supported Job Leveling. URL: <https://www.wtwco.com/en-us/solutions/products/global-grading-with-ai-supported-job-leveling> (date of access: 29.02.2026).
153. Armstrong M., Baron A. The Job Evaluation Handbook. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 1995. 404 p.
154. Armstrong M., Cummins A., Hastings S., Wood W. Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay. London : Kogan Page, 2005. 220 p.
155. Amin I. An international perspective of job grading in the Egyptian administrative system. *Review of Economics and Political Science*. 2023. Vol. 8, No. 6. P. 540–557. DOI: <https://doi.org/10.1108/REPS-05-2019-0071>
156. Bailey C. , Yeoman R. , Madden A. , Thompson M. and Kerridge G. A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. *Human*

Resource Development Review. 2019. №18(1). P. 83–113. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>

157. Bihagen E., Lamber, P. Can class and status really be disentangled? *Research in Social Stratification and Mobility*. 2018. №58. P. 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2018.08.001>

158. Felstead A. Are online job quality quizzes of any value? Selecting questions, maximising quiz completions and estimating biases. *Employee Relations: The International Journal* 2021. №43(3). P. 724–741. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2020-0349>

159. Fine S. A., Cronshaw S. F. Functional Job Analysis: A Foundation for Human Resources Management. Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates, 1999. 307 p.

160. Gilbert K. The role of job evaluation in determining equal value in tribunals: tool, weapon or cloaking device? *Employee Relations*. 2005. Vol. 27, No. 1. P. 7–19. DOI: <https://doi.org/10.1108/01425450510569283>.

161. Milkovich G. T., Newman J. M., Gerhart B. Compensation. 12th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2019. 736 p.

162. McCormick E. J., Jeanneret P. R., Mecham R. C. A study of job characteristics and job dimensions as based on the Position Analysis Questionnaire. *Journal of Applied Psychology*. 1972. Vol. 56, No. 4. P. 347–368. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0033099>.

163. Weeden K.A. Why do some occupations pay more than others? Social closure and earnings inequality in the United States. *American Journal of Sociology*. 2002. №108(1). p. 55–101. <https://doi.org/10.1086/344121>

164. Williams M., Gardiner E. The power of personality at work: Core self-evaluations and earnings in the United Kingdom. *Human Resource Management Journal*. 2018. 28(1), pp. 45–60. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12162>

165. Williams M. Making good and bad jobs visible: grading jobs and occupations in social science research. Handbook on the Sociology of Work / ed. by C. Rees, Ö. Bozkurt, S. Limoncelli, J. Preminger. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2025. P. 376–390. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781035302376.00035>

166. Дропа І. Ю. Ефективна система оплати праці як елемент бізнес-стратегії. *Проблеми модернізації України: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу»* (Київ, 10 жовтня 2025 року) / редкол.: І. А. Семенець-Орлова, І. І. Каліна, Ю. В. Мазур та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. С. 427–431. URL: <https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/3-conf-innov-metod-upr.pdf> (дата звернення: 22.02.2026).

167. Луценко О. Є. Інноваційні системи оплати праці в період економічної стагнації. *Наук. вісник Ужгород. нац. ун-ту. Серія “Право”*. 2022. Вип. 70. С. 231–236. DOI:10.24144/2307-3322.2022.70.35 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2022/05/37.pdf>

168. ПП «ВІР-ЗАХІДБУД». Штатні розписи за 2020–2026 рр. Внутрішні документи підприємства.

169. ПП «ВІР-ЗАХІДБУД». Зведені дані щодо фонду оплати праці за 2020–2026 рр. Внутрішні аналітичні матеріали підприємства.

170. Деякі питання бронювання військовозобов’язаних на період мобілізації та на воєнний час : постанова Кабінету Міністрів України від 30 травня 2026 р. (Проект). №692. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/692-2026-%D0%BF> (дата звернення: 30.05.2026)

171. National Institute for Occupational Safety and Health. Ergonomic Guidelines for Manual Material Handling. Cincinnati, OH : U.S. Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Institute for Occupational Safety and Health, 2007. DHHS (NIOSH) Publication No. 2007-131. URL: <https://www.cdc.gov/niosh/docs/2007-131/default.html> (date of access: 29.12.2025).

172. Occupational Safety and Health Administration. Construction Focus Four: Fall Hazards. Instructor Guide. OSHA Directorate of Training and Education, 2011. URL: [https://www.osha.gov/sites/default/files/falls\\_ig.pdf](https://www.osha.gov/sites/default/files/falls_ig.pdf) (date of access: 29.12.2025).

173. Occupational Safety and Health Administration. Silica, Crystalline – Construction. URL: <https://www.osha.gov/silica-crystalline/construction> (date of access:

29.12.2025).

174. European Agency for Safety and Health at Work. Musculoskeletal disorders. URL: <https://osha.europa.eu/en/themes/musculoskeletal-disorders> (date of access: 29.12.2025).

175. El-Farr Hadi. Job Evaluation. A Step-by-Step Guide for Designing and Implementing the Point Factor Method. March 2023. URL: <https://about.ebsco.com/resources/business-research-summary-job-evaluation-step-step-guide-designing-and-implementing-point> (date of access: 29.12.2025)

176. Acharya P., Boggess B., Zhang K. Assessing Heat Stress and Health among Construction Workers in a Changing Climate: A Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2018. Vol. 15, No. 2. Article 247. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph15020247>

177. Krajnak K. Health effects associated with occupational exposure to hand-arm or whole body vibration. *Journal of Toxicology and Environmental Health, Part B*. 2018. Vol. 21, No. 5. P. 320–334. DOI: <https://doi.org/10.1080/10937404.2018.1557576>.

178. Gerhart B., Rynes S. L. Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2003. 320 p.

179. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Національний класифікатор України : наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення: 28.12.2025)

180. Дропа І. Ю. Ефективна система оплати праці як елемент бізнес-стратегії. Проблеми модернізації України: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу» (Київ, 10 жовтня 2025 року) / редкол.: І. А. Семенець-Орлова, І. І. Каліна, Ю. В. Мазур та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. С. 427–431. URL: <https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/3-conf-innov-metod-upr.pdf> (дата звернення: 22.02.2026)

181. Дропа І. Ю. Проблеми тінізації заробітної плати в будівельній галузі: обліковий та податковий аспекти. *Маркетингові стратегії, підприємництво і*

*торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Київ, 10 квітня 2025 року): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ, 2025. С. 457–460. URL: [https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/VI\\_10-04-2025.pdf](https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/VI_10-04-2025.pdf) (дата звернення: 21.12.2025)

182. Дропа І. Ю. Оплата праці в епоху змін: адаптація до нової соціальної реальності. *Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності*: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 20–22 травня 2025 року). Наукові праці МАУП. Проблеми модернізації України / редкол.: С. В. Храпатий та ін. Вип. 1(48). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. С. 280–283. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/news/naukovi-praci-maup\\_problemi-modernizacii-ukraini-4.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/news/naukovi-praci-maup_problemi-modernizacii-ukraini-4.pdf) (дата звернення: 21.12.2025)

## **ДОДАТКИ**

## Методичне забезпечення інтегрального оцінювання

Таблиця А.1 - Логіка інтегрального оцінювання ефективності систем оплати праці будівельних підприємств

| Блок                 | Зміст оцінювання                                    | Індикатори                                                           | Аналітичний результат                                        |
|----------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Економічний          | узгодженість оплати з продуктивністю та доходом     | індекс випередження; зміна продуктивності; зарплатомісткість         | визначення економічної підтриманості зростання оплати        |
| Відтворювальний      | достатність оплати для підтримання реального доходу | витрати на одного працівника; реальна зарплата; індекс ФОП 2025/2021 | оцінка відновлення винагороди та її купівельної спроможності |
| Мотиваційно-кадровий | здатність винагороди утримувати персонал            | укомплектованість посад; зміна укомплектованості                     | оцінка кадрової стійкості системи оплати                     |
| Ризиковий            | стабільність виплат і шокова стійкість ФОП          | заборгованість із зарплати; індекс ФОП 2022/2021                     | оцінка ризику затримки виплат і руйнування трудового контуру |

Джерело: авторська розробка на основі результатів підрозділів 2.1 і 2.2.

Таблиця А.2 - Ключові емпіричні індикатори для інтегральної оцінки систем оплати праці, 2025 р.

| Підприємство               | Індекс<br>ФОП<br>2025/2021 | Витрати на 1<br>працівника,<br>грн./міс. | Продуктивність,<br>тис. грн./особу | Зарплатомісткість,<br>% | Індекс<br>випередження | Укомплектованість,<br>% | Заборгованість,<br>% |
|----------------------------|----------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
| ПрАТ «ХК<br>«Київміськбуд» | 37,1                       | 23161,7                                  | 2529,0                             | 10,99                   | 0,319                  | 84,4                    | 9,5                  |
| ПП «ВІР-<br>ЗАХІДБУД»      | 255,5                      | 20146,0                                  | 1812,2                             | 13,80                   | 0,507                  | 88,3                    | 0,0                  |
| ПрАТ «ТРЕСТ<br>ЖИТЛОБУД-1» | 38,6                       | 12018,0                                  | 999,4                              | 14,43                   | 0,371                  | 85,1                    | 0,5                  |
| ТОВ<br>«ФЕРРОСТРОЙ»        | 57,7                       | 20176,2                                  | 2397,2                             | 10,61                   | 0,780                  | 78,0                    | 1,1                  |
| ТОВ «АРСАН-<br>БУД»        | 56,8                       | 14833,3                                  | 14354,8                            | 1,73                    | 0,868                  | 68,0                    | 0,0                  |

Джерело: узагальнено автором за результатами розрахунків підрозділу 2.2.



Таблиця А.3 - Класифікація індикаторів для нормування

| Показник                                          | Тип          | Формула нормування                                            | Аналітичне призначення                       |
|---------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Індекс ФОП 2025/2021                              | стимулятор   | $X'_{ij} = (X_{ij} - X_{\min j}) / (X_{\max j} - X_{\min j})$ | відновлення ФОП за 2021-2025 рр.             |
| Індекс ФОП 2022/2021                              | стимулятор   | $X'_{ij} = (X_{ij} - X_{\min j}) / (X_{\max j} - X_{\min j})$ | шокова стійкість ФОП у кризовому 2022 р.     |
| Середньомісячні витрати на 1 працівника 2025, грн | стимулятор   | $X'_{ij} = (X_{ij} - X_{\min j}) / (X_{\max j} - X_{\min j})$ | відтворювальна достатність оплати            |
| Продуктивність 2025, тис. грн/особу               | стимулятор   | $X'_{ij} = (X_{ij} - X_{\min j}) / (X_{\max j} - X_{\min j})$ | поточна результативність праці               |
| Продуктивність 2025/2021, %                       | стимулятор   | $X'_{ij} = (X_{ij} - X_{\min j}) / (X_{\max j} - X_{\min j})$ | динаміка продуктивності за період            |
| Зарплатомісткість 2025, %                         | дестимулятор | $X'_{ij} = (X_{\max j} - X_{ij}) / (X_{\max j} - X_{\min j})$ | витратне навантаження оплати на чистий дохід |
| Індекс випередження 2025                          | стимулятор   | $X'_{ij} = (X_{ij} - X_{\min j}) / (X_{\max j} - X_{\min j})$ | узгодженість темпів продуктивності й оплати  |
| Частка ФОП у собівартості 2025, %                 | дестимулятор | $X'_{ij} = (X_{\max j} - X_{ij}) / (X_{\max j} - X_{\min j})$ | витратне навантаження на собівартість        |
| Реальна зарплата 2025, % до попереднього року     | стимулятор   | $X'_{ij} = (X_{ij} - X_{\min j}) / (X_{\max j} - X_{\min j})$ | динаміка купівельної спроможності            |
| Коефіцієнт заборгованості 2025, %                 | дестимулятор | $X'_{ij} = (X_{\max j} - X_{ij}) / (X_{\max j} - X_{\min j})$ | платіжний ризик                              |
| Укомплектованість посад 2025, %                   | стимулятор   | $X'_{ij} = (X_{ij} - X_{\min j}) / (X_{\max j} - X_{\min j})$ | кадрова стійкість                            |
| Зміна укомплектованості 2025/2021, в.п.           | стимулятор   | $X'_{ij} = (X_{ij} - X_{\min j}) / (X_{\max j} - X_{\min j})$ | динаміка кадрового контуру                   |

Джерело: розроблено автором для забезпечення відтворюваності інтегрального розрахунку.

## ДОДАТОК Б

## Блокові профілі та інтегральні оцінки систем оплати праці

Таблиця Б.1 - Нормовані блокові та інтегральні оцінки ефективності систем оплати праці

| Підприємство            | Економічний блок | Відтворювальний блок | Мотиваційно-кадровий блок | Ризиковий блок | Інтегральний індекс | Рівень     |
|-------------------------|------------------|----------------------|---------------------------|----------------|---------------------|------------|
| ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»       | 0,336            | 0,755                | 1,000                     | 0,802          | 0,723               | прийнятний |
| ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ»        | 0,713            | 0,275                | 0,448                     | 0,942          | 0,595               | прийнятний |
| ТОВ «АРСАН-БУД»         | 0,844            | 0,448                | 0,000                     | 0,545          | 0,459               | нестійкий  |
| ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» | 0,123            | 0,219                | 0,870                     | 0,474          | 0,421               | нестійкий  |
| ПрАТ «ХК «Київміськбуд» | 0,090            | 0,358                | 0,826                     | 0,132          | 0,351               | нестійкий  |

Джерело: розраховано автором за формулами нормування та інтегрального узагальнення.

Таблиця Б.2 - Порівняльна аналітична оцінка сильних і проблемних зон систем оплати праці

| Підприємство            | Сильні сторони                                                                                                                   | Проблемні зони                                                                                                                | Першочерговий управлінський акцент                                                                              |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПрАТ «ХК «Київміськбуд» | відносно високий рівень середньомісячних витрат на одного працівника; часткове відновлення укомплектованості                     | падіння продуктивності порівняно з 2021 р.; найвищий ризик заборгованості; низький індекс випередження                        | антикризова стабілізація грошового покриття ФОП; перегляд преміювання та контроль зв'язку оплати з результатами |
| ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»       | найкраща інтегральна оцінка; активне відновлення ФОП; високий рівень укомплектованості; нульовий ризик заборгованості            | у 2025 р. оплата зростала швидше за продуктивність; різке збільшення ФОП потребує формалізації критеріїв преміювання          | закріплення відновлювальної моделі через грейдинг, КРІ-преміювання та розмежування складових винагороди         |
| ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» | значний кадровий потенціал; низький ризик заборгованості; поступове відновлення укомплектованості                                | низька економічна оцінка; висока частка ФОП у собівартості; слабе відновлення продуктивності                                  | підвищення результативності кадрової бази; преміювання за строки, якість і безпеку                              |
| ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ»        | найвища ризикова стійкість; відносно сильний економічний блок; рівень витрат на одного працівника близький до середньогалузевого | скорочення чисельності персоналу; погіршення укомплектованості; продуктивність значною мірою сформована кадровою оптимізацією | зменшення залежності від скорочення персоналу; розвиток кадрового резерву та утримання критичних професій       |
| ТОВ «АРСАН-БУД»         | низький ризик заборгованості; висока формальна продуктивність; гнучкість малого підприємства                                     | найнижча укомплектованість; низька видимість штатного ФОП; дуже мала частка оплати праці у собівартості                       | розмежування штатного і субпідрядного внеску; посилення кадрового ядра                                          |

Джерело: авторське узагальнення результатів структурно-функціональної та інтегральної оцінки.

## ДОДАТОК В

**Критерії типологізації систем оплати праці будівельних підприємств**  
**Таблиця В.1 - Критерії віднесення підприємств до типів систем оплати праці**

| Тип системи оплати праці    | Критерій віднесення                                                                           | Діагностична ознака                                                                             | Типовий управлінський ризик                               |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Відновлювально-збалансована | інтегральний індекс не нижче прийнятного рівня за одночасної кадрової та ризикової стійкості  | висока укомплектованість; відсутність або мінімальний рівень заборгованості; відновлення ФОП    | ризик неформалізованого зростання ФОП без чітких КРІ      |
| Кадрово-оптимізаційна       | результативність підтримується переважно через скорочення або ущільнення кадрової бази        | високий економічний/ризиковий блок за нижчої укомплектованості                                  | перевантаження персоналу та втрата критичних професій     |
| Соціально-навантажена       | збереження кадрового ядра супроводжується слабкою економічною віддачею витрат на оплату праці | високий мотиваційно-кадровий блок за слабого економічного блоку                                 | зростання зарплатомісткості без достатньої продуктивності |
| Фінансово-ризикова          | слабка платіжна дисципліна та низька узгодженість оплати з результатом                        | високий коефіцієнт заборгованості; низький ризиковий та економічний блок                        | підрив довіри персоналу й нестійкість ФОП                 |
| Субпідрядно-гнучка          | низька видимість штатної оплати при високій формальній продуктивності                         | низька укомплектованість; мала частка штатного ФОП; залежність від зовнішнього трудового внеску | втрата контролю над якістю, строками і кадровим ядром     |

*Джерело: розроблено автором на основі інтегральної оцінки та змістовної інтерпретації блокових профілів.*

**Таблиця В.2 - Типологізація систем оплати праці досліджуваних будівельних підприємств**

| Підприємство            | Тип системи оплати праці    | Обґрунтування типу                                                                          | Напрямок удосконалення                                                           |
|-------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ПрАТ «ХК «Київміськбуд» | фінансово-ризикова          | високий коефіцієнт заборгованості та слабка економічна узгодженість оплати з продуктивністю | ліквідний моніторинг ФОП, стабілізація виплат, перегляд преміальної частини      |
| ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»       | відновлювально-збалансована | найкраще відновлення ФОП, висока укомплектованість, нульовий ризик заборгованості           | закріплення грейдингу, КРІ-преміювання, компетентнісних надбавок                 |
| ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» | соціально-навантажена       | збереження значного кадрового ядра за слабшої економічної віддачі                           | преміювання за строки, якість, безпеку та результативність відновлювальних робіт |
| ТОВ «ФЕРРО СТРОЙ»       | кадрово-оптимізаційна       | результативність значною мірою підтримується скороченням чисельності персоналу              | розвиток кадрового резерву та зниження ризику перевантаження працівників         |
| ТОВ «АРСАН-БУД»         | субпідрядно-гнучка          | низька штатна укомплектованість і низька частка ФОП у собівартості                          | формалізація штатного трудового внеску і контроль субпідрядної залежності        |

*Джерело: авторська типологізація за результатами інтегральної оцінки.*

## ДОДАТОК Г

## Повна форма пілотної анкети та інтерпретація очікуваних результатів

Таблиця Г.1 - Повна форма пілотної анкети для оцінки мотиваційної ефективності системи оплати праці

| Блок опитування                | Питання                                                                                    | Предмет опитування                                          | Об'єктивний індикатор для зіставлення                          | Шкала відповіді                                                                                          | Рекомендована інтерпретація                                                                                                        |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Достатність базової оплати     | Чи відповідає посадовий оклад складності, відповідальності та умовам роботи?               | відтворювальна достатність базової винагороди               | середньомісячні витрати на одного працівника; реальна зарплата | 1 - повністю не згоден; 2 - радше не згоден; 3 - важко відповісти; 4 - радше згоден; 5 - повністю згоден | Середнє значення нижче 3,0 фіксує проблемну зону; 3,0-3,9 - зона спостереження; 4,0 і вище - задовільний стан або підтримка зміни. |
| Залежність від змінної частини | Чи достатньо базової ставки без премій і доплат для продовження роботи?                    | ризик компенсації заниженого окладу нерегулярними виплатами | частка додаткової зарплати; укомплектованість                  | 1 - повністю не згоден; 2 - радше не згоден; 3 - важко відповісти; 4 - радше згоден; 5 - повністю згоден | Середнє значення нижче 3,0 фіксує проблемну зону; 3,0-3,9 - зона спостереження; 4,0 і вище - задовільний стан або підтримка зміни. |
| Прозорість преміювання         | Чи зрозуміло, за які результати нараховується премія?                                      | процедурна справедливість і довіра                          | наявність положення про преміювання; KPI                       | 1 - повністю не згоден; 2 - радше не згоден; 3 - важко відповісти; 4 - радше згоден; 5 - повністю згоден | Середнє значення нижче 3,0 фіксує проблемну зону; 3,0-3,9 - зона спостереження; 4,0 і вище - задовільний стан або підтримка зміни. |
| Справедливість диференціації   | Чи справедливо відрізняється оплата робітників, майстрів, інженерів і керівників дільниць? | ризик зарплатної компресії                                  | тарифні співвідношення; грейдинг                               | 1 - повністю не згоден; 2 - радше не згоден; 3 - важко відповісти; 4 - радше згоден; 5 - повністю згоден | Середнє значення нижче 3,0 фіксує проблемну зону; 3,0-3,9 - зона спостереження; 4,0 і вище - задовільний стан або підтримка зміни. |
| Якість і безпека               | Чи повинні якість робіт і дотримання безпеки впливати на премію?                           | готовність до якісно-безпекових KPI                         | дефекти; порушення охорони праці; преміальні коефіцієнти       | 1 - повністю не згоден; 2 - радше не згоден; 3 - важко відповісти; 4 - радше згоден; 5 - повністю згоден | Середнє значення нижче 3,0 фіксує проблемну зону; 3,0-3,9 - зона спостереження; 4,0 і вище - задовільний стан або підтримка зміни. |
| Кваліфікація і розвиток        | Чи повинна оплата зростати після сертифікації або освоєння складніших робіт?               | підтримка компетентнісної диференціації                     | надбавки за розряд, сертифікацію, наставництво                 | 1 - повністю не згоден; 2 - радше не згоден; 3 - важко відповісти; 4 - радше згоден; 5 - повністю згоден | Середнє значення нижче 3,0 фіксує проблемну зону; 3,0-3,9 - зона спостереження; 4,0 і вище - задовільний стан або підтримка зміни. |
| Соціальна підтримка            | Чи важлива матеріальна допомога у воєнних, сімейних або соціально складних обставинах?     | роль соціально-компенсаційного блоку                        | матеріальна допомога; соціальний пакет                         | 1 - повністю не згоден; 2 - радше не згоден; 3 - важко відповісти; 4 - радше згоден; 5 - повністю згоден | Середнє значення нижче 3,0 фіксує проблемну зону; 3,0-3,9 - зона спостереження; 4,0 і вище - задовільний стан або підтримка зміни. |

| Блок опитування     | Питання                                                                                                          | Предмет опитування                   | Об'єктивний індикатор для зіставлення | Шкала відповіді                                                                                          | Рекомендована інтерпретація                                                                                                        |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Своєчасність виплат | Чи є своєчасність зарплати важливішою за нерегулярні підвищені премії?                                           | чутливість до ризику заборгованості  | коефіцієнт заборгованості із зарплати | 1 - повністю не згоден; 2 - радше не згоден; 3 - важко відповісти; 4 - радше згоден; 5 - повністю згоден | Середнє значення нижче 3,0 фіксує проблемну зону; 3,0-3,9 - зона спостереження; 4,0 і вище - задовільний стан або підтримка зміни. |
| Кадрова стійкість   | Чи розглядали б Ви перехід в іншу сферу без доплат, премій і компенсацій?                                        | ризик міжгалузевого відтоку кадрів   | укомплектованість; плинність          | 1 - повністю не згоден; 2 - радше не згоден; 3 - важко відповісти; 4 - радше згоден; 5 - повністю згоден | Середнє значення нижче 3,0 фіксує проблемну зону; 3,0-3,9 - зона спостереження; 4,0 і вище - задовільний стан або підтримка зміни. |
| Готовність до змін  | Чи підтримали б Ви систему, у якій оклад залежить від складності роботи, а премія – від вимірюваного результату? | прийнятність грейдингово-KPI-підходу | структура ФОП; правила преміювання    | 1 - повністю не згоден; 2 - радше не згоден; 3 - важко відповісти; 4 - радше згоден; 5 - повністю згоден | Середнє значення нижче 3,0 фіксує проблемну зону; 3,0-3,9 - зона спостереження; 4,0 і вище - задовільний стан або підтримка зміни. |

Примітка. Анкета призначена для зіставлення суб'єктивного сприйняття працівників з об'єктивними індикаторами системи оплати праці.

Джерело: розроблено автором.

**Таблиця Г.2 - Інтерпретація очікуваних результатів опитування персоналу щодо зміни структури оплати праці**

| Очікуваний результат опитування                                                                                                      | Частка позитивних відповідей, % | Управлінський висновок                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| працівники загалом задоволені сукупним рівнем оплати праці без доплат і премій частина працівників розглядала б перехід в інші сфери | 74                              | зберегти досягнутий рівень офіційної середньої оплати                  |
| базові ставки сприймаються як недостатні для складності будівельних робіт                                                            | 68                              | не скорочувати змінну частину без одночасного перегляду базових ставок |
| премії мають бути прозорішими і пов'язаними з результатом якості і безпека мають обмежувати або підвищувати премію                   | 63                              | провести грейдинг посад і професій                                     |
| матеріальна допомога у воєнних умовах є важливою для довіри до роботодавця                                                           | 72                              | затвердити положення про преміювання з чіткими KPI                     |
| своєчасність виплати зарплати є критично важливою                                                                                    | 69                              | ввести коефіцієнти якості та охорони праці                             |
| оплата має залежати від кваліфікації, допусків і наставництва                                                                        | 66                              | виділити окремий соціально-компенсаційний блок                         |
|                                                                                                                                      | 81                              | запровадити ліквідний моніторинг ФОП                                   |
|                                                                                                                                      | 62                              | ввести компетентнісні надбавки та карту професійного розвитку          |

Джерело: авторська розробка для пілотного моніторингу мотиваційної ефективності системи оплати праці.

## Розрахунок індексу проблемності системи оплати праці

Таблиця Д.1 - Матриця проблемності системи оплати праці будівельного підприємства

| Значущість критерію | Рівень задоволення | Аналітична зона                 | Управлінська реакція                                                      |
|---------------------|--------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Висока              | Низький            | зона критичного ризику          | перегляд базових ставок, ліквідація заборгованості, формалізація премій   |
| Висока              | Високий            | зона підтримання кадрового ядра | закріплення правил, довгострокові стимули, утримання ключових працівників |
| Низька              | Низький            | зона селективного втручання     | обмежені коригування без суттєвого збільшення ФОП                         |
| Низька              | Високий            | зона стабільності               | моніторинг без пріоритетного розширення витрат                            |

Джерело: авторська розробка.

Таблиця Д.2 - Розрахунок індексу проблемності за підприємствами

| Підприємство            | Найслабший блок           | Оцінка блоку | Індекс проблемності | Пріоритетний напрям управлінського впливу                                        |
|-------------------------|---------------------------|--------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| ПрАТ «ХК «Київміськбуд» | економічний блок          | 0,090        | 0,227               | посилити зв'язок оплати з продуктивністю, строками, якістю та обсягом робіт      |
| ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»       | економічний блок          | 0,336        | 0,166               | посилити зв'язок оплати з продуктивністю, строками, якістю та обсягом робіт      |
| ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1» | економічний блок          | 0,123        | 0,219               | посилити зв'язок оплати з продуктивністю, строками, якістю та обсягом робіт      |
| ТОВ «ФЕРРОСТРОЙ»        | відтворювальний блок      | 0,275        | 0,181               | підвищити достатність базової оплати та усунути залежність від випадкових виплат |
| ТОВ «АРСАН-БУД»         | мотиваційно-кадровий блок | 0,000        | 0,250               | підвищити укомплектованість посад і зменшити ризик відтоку кадрів                |

Примітка. Індекс проблемності визначено за формулою  $I_{проб.і} = 0,25 \times (1 - \min(I_{екон.і}; I_{відтв.і}; I_{мот.-кадр.і}; I_{риз.і}))$ .

Джерело: розраховано автором за формулою індексу проблемності.

**Фрагмент заповненої анкети: приклад оцінювання посади «машиніст крана»**

| Код | Фактор оцінювання                                                    | Обраний рівень | Обґрунтування оцінки                                                                       |
|-----|----------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| F1  | Професійна кваліфікація, розряд, освіта, спеціальні допуски          | 4              | Кваліфікаційне посвідчення машиніста крана, допуск Держпраці, періодична атестація.        |
| F2  | Прямий внесок у фізичне створення будівельного продукту              | 2              | Забезпечує монтаж і подачу конструкцій та матеріалів на всіх етапах зведення об'єкта.      |
| F3  | Фізична інтенсивність, важкі матеріали й конструкції                 | 2              | Фізичне навантаження помірне, основне навантаження - увага та координація рухів.           |
| F4  | Технологічна складність і точність робіт                             | 4              | Точність позиціонування вантажу критична для монтажу конструкцій.                          |
| F5  | Інструментально-механізований профіль роботи                         | 5              | Керування складною вантажопідйомною технікою підвищеної небезпеки.                         |
| F6  | Робота на висоті (ризик падіння)                                     | 4              | Робота на значній висоті стріли й вильоту крана.                                           |
| F7  | Складність і небезпечність доступу до робочого місця                 | 3              | Робота в умовах щільної забудови, обмеженої видимості та змінного розташування об'єкта.    |
| F8  | Шкідливі виробничі фактори (пил, хімічні речовини, шум, температура) | 3              | Помірний вплив шуму та вібрації від роботи механізмів.                                     |
| F9  | Ергономічна складність (вимушені пози, повторювані навантаження)     | 3              | Тривале перебування в кабіні з підвищеною концентрацією уваги.                             |
| F10 | Особистий ризик травмування на робочому місці                        | 5              | Критичний ризик для життя і здоров'я бригади в разі падіння вантажу чи перекидання крана.  |
| F11 | Вплив на строки, ритмічність і безперервність робіт                  | 4              | Простій крана зупиняє монтажні роботи всієї дільниці.                                      |
| F12 | Бригадна взаємозалежність і сигнальна комунікація                    | 4              | Постійна сигнальна взаємодія зі стропальниками і бригадами монтажників.                    |
| F13 | Відповідальність за якість виконаних робіт (дефекти, переробки)      | 3              | Помилка позиціонування спричиняє пошкодження конструкцій і потребу переробки.              |
| F14 | Відповідальність за матеріали, техніку, обладнання та ресурси        | 4              | Особиста відповідальність за технічний стан і збереження дорогої вантажопідйомної техніки. |
| F15 | Відповідальність за проєктну, кошторисну й нормативну документацію   | 1              | Не готує проєктну чи кошторисну документацію.                                              |
| F16 | Фінансова, облікова, юридична та договірна відповідальність          | 1              | Не має фінансової чи договірної відповідальності.                                          |
| F17 | Масштаб управлінського впливу                                        | 1              | Впливає на графік бригади й дільниці, але не має підпорядкованого персоналу.               |
| F18 | Документування, цифрові системи та зовнішня комунікація              | 1              | Веде змінний журнал технічного стану механізму.                                            |

Джерело: розраховано автором за формулою (3.15). Інтегральний бал посади: 294.

### Перелік благ кафетерію соціального пакета та їх вартість

| №  | Благо                                                                                                                                               | Вартість, балів (1 бал = 100 грн) |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1  | Компенсація проїзду до об'єкта або вартості пального (щомісячно, за фактом використання)                                                            | 5                                 |
| 2  | Оплата мобільного зв'язку (компенсація тарифного плану)                                                                                             | 2                                 |
| 3  | Подарунки працівникам до дня народження й професійних свят                                                                                          | 2                                 |
| 4  | Подарунки дітям працівників до Нового року та Дня Святого Миколая                                                                                   | 2                                 |
| 5  | Харчування на об'єкті або компенсація вартості обіду за робочу зміну                                                                                | 6                                 |
| 6  | Психологічна підтримка - дві консультації психолога на місяць (очно або дистанційно)                                                                | 4                                 |
| 7  | Компенсація витрат на автономне живлення - щомісячна виплата на паливо/обслуговування генератора чи павербанка на випадок відключень електроенергії | 5                                 |
| 8  | Одноразова компенсація на придбання генератора або павербанка (не частіше одного разу на два роки, у перерахунку на місяць)                         | 6                                 |
| 9  | Додаткові оплачувані дні відпустки (два дні щоквартально)                                                                                           | 5                                 |
| 10 | Скорочений робочий день у п'ятницю на дві години без втрати оплати                                                                                  | 4                                 |
| 11 | Гнучкий графік роботи або часткова дистанційна робота для завдань, що це дозволяють                                                                 | 2                                 |
| 12 | Безвідсоткова позика на особисті потреби в розмірі до трьох середньомісячних окладів (погашення до 12 місяців)                                      | 3                                 |
| 13 | Оплата навчання, курсів підвищення кваліфікації або отримання розряду (до двох курсів на рік)                                                       | 8                                 |
| 14 | Часткова компенсація вартості навчання дітей працівника (дитячий садок, школа, гуртки)                                                              | 6                                 |
| 15 | Розширене добровільне медичне страхування (амбулаторне й стаціонарне лікування, стоматологія)                                                       | 12                                |
| 16 | Недержавне пенсійне страхування - щомісячний внесок роботодавця на персональний пенсійний рахунок                                                   | 8                                 |
| 17 | Страхування життя і здоров'я на випадок поранення чи загибелі внаслідок бойових дій                                                                 | 6                                 |
| 18 | Компенсація оренди житла для іногородніх працівників (щомісячна виплата)                                                                            | 15                                |
| 19 | Абонемент до спортзалу або басейну                                                                                                                  | 5                                 |
| 20 | Квитки на культурні заходи (театр, кіно, концерти)                                                                                                  | 3                                 |
| 21 | Путівка на відпочинок чи санаторно-курортне лікування (раз на рік, у перерахунку на місяць)                                                         | 10                                |
| 22 | Участь у корпоративних заходах компанії (тімбілдинг, святкування)                                                                                   | 3                                 |
| 23 | Збереження грейду й робочого місця та одноразова грошова допомога родині мобілізованого працівника                                                  | 4                                 |
| 24 | Одноразова допомога з облаштуванням внутрішньо переміщеним працівникам                                                                              | 5                                 |
| 25 | Розширення добровільного медичного страхування на членів сім'ї працівника                                                                           | 10                                |
| 26 | Розширення страхування життя і здоров'я на членів сім'ї працівника                                                                                  | 8                                 |
| 27 | Компенсація навчання у закладі вищої освіти (для працівника або дитини)                                                                             | 15                                |

*Джерело: розроблено автором з урахуванням типового складу соціального пакета будівельних підприємств і специфіки умов воєнного стану.*





Приватне підприємство «ВІР-ЗАХІДБУД»

ЄДРПОУ 34814293  
Україна, м. Львів, 79032,  
вул. А. Рудакі 21-А, прим. 46

info@virzb.com  
+38 (032) 226 77 70  
www.virzb.com

№ 72 від «03» липня 2025 р.

Проректору з наукової роботи та  
інноваційного розвитку  
Київського національного університету  
будівництва і архітектури  
к.т.н., с.н.с. Ковальчуку О.Ю.

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
**Дропи Ігоря Юрійовича**  
на тему «Удосконалення систем оплати праці на будівельних  
підприємствах» за спеціальністю 051 «Економіка»

Результати дисертаційного дослідження Дропи Ігоря Юрійовича, присвяченого удосконаленню систем оплати праці в будівельному секторі, були апробовані та впроваджені на підприємстві ПП «ВІР-ЗАХІДБУД». Практична цінність розроблених автором рішень підтверджується реальним покращенням організації оплати праці, посиленням об'єктивності та ефективності механізмів винагороди персоналу. Зокрема, було запроваджено багатофакторну модель преміювання, яка поєднує такі критерії як виконання виробничих показників, високий рівень якості виконання робіт, дотримання встановлених строків виконання робіт, неухильне дотримання технологічних та стандартів охорони праці, промислової безпеки, ефективне використання матеріалів та ресурсів, впровадження інноваційних рішень та раціоналізаторських пропозицій, наставництво та передачу досвіду, відсутність браку та переробок, підтримку внутрішньої дисципліни та командної роботи, а також за зменшення кількості простоїв обладнання та техніки. Крім того, для працівників, задіяних на високоінтенсивних та технічно складних ділянках, було застосовано диференційований коефіцієнт ризику до базового тарифу, що дозволило збалансувати винагороду з реальними умовами праці.

На основі обґрунтованого в дисертації підходу до грейдування посад та тарифної диференціації, підприємство розробило нову структуру посадових рівнів і погодинних ставок з урахуванням складності, відповідальності та умов праці. Це стало основою для оновлення внутрішньої тарифної сітки та підвищення прозорості у визначенні величини заробітної плати. За результатами проведеного дослідження було ініційовано оновлення положень колективного договору ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» у частині оновлення системи оплати праці, а також деталізації умов преміювання, доплат за понаднормову та змінну роботу.

Упроваджені рішення сприяли зміцненню кадрової стабільності, покращенню мотиваційного клімату, зниженню конфліктності в питаннях оплати праці, зростанню продуктивності та підвищенню рівня економічної ефективності діяльності підприємства.

Головний бухгалтер  
ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»



підпис

Мисакович Марія Михайлівна  
ПІБ

**ТзОВ "Технології клімату  
автоматизація систем"**



**Вентиляція**

**Системи  
кондиціювання**

**Системи опалення**

**Промисловий холод**

**Адреса: Львівська обл., Львівський р-н, с  
.Сокільники, вул.Об'їзна, 4.**

**Тел./факс: 8(032) 245-89-09 (багатоканальний)**

**E-mail:**

**office@technoklas.com, count@technoklas.com**

**http://technoklas.com/**

**Виробництво  
повітропроводів фас.частин**

№ 28/05 від «28» травня 2026 р.

Проректору з наукової роботи та  
інноваційного розвитку  
Київського національного університету  
будівництва і архітектури  
к.т.н., с.н.с. Ковальчуку О.Ю.

### **ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

**Дропи Ігоря Юрійовича**

на тему «Удосконалення систем оплати праці будівельних підприємств» за  
спеціальністю 051 «Економіка»

Цією довідкою підтверджується, що результати дисертаційного дослідження, виконаного Дропою Ігорем Юрійовичем, були розглянуті та впроваджені в практику діяльності підприємства ТОВ «Технологія клімату та автоматизація систем».

Практична цінність запропонованих результатів полягає у можливості комплексного оцінювання ефективності системи оплати праці будівельного підприємства з урахуванням її мотиваційно-результативного змісту. У діяльності ТОВ «Технологія клімату та автоматизація систем» використано методичні положення щодо інтегрального оцінювання ефективності системи оплати праці, логіку групування показників за функціональними блоками, підхід до визначення інтегрального індексу та інструменти виявлення проблемних зон у системі винагороди персоналу. Застосування зазначених положень дозволило посилити аналітичне обґрунтування управлінських рішень щодо формування фонду оплати праці, соціальних відрахувань, преміальної складової, компенсаційних виплат і прозорості посадових співвідношень. Окреме практичне значення має можливість використання інтегрального індексу як діагностичного інструменту для періодичного оцінювання стану системи оплати праці та визначення першочергових напрямів її удосконалення.

Впровадження запропонованого методичного підходу сприяло підвищенню прозорості управління винагородою, кращому виявленню ризиків демотивації персоналу, посиленню зв'язку між оплатою праці та результатами діяльності підприємства, а також формуванню більш обґрунтованих рішень у сфері організації праці. Результати аналітичного дослідження мають практичну цінність для ТОВ «Технологія клімату та автоматизація систем», впроваджені в управлінську практику підприємства та можуть бути використані для подальшого вдосконалення системи оплати праці на будівельних підприємствах.

Директор  
ТОВ «Технологія клімату та автоматизація систем»



Ярема Т.Б.





МОН  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

просп. Повітряних Сил, 31,  
м. Київ, 03037  
тел.: +38 (044) 248-32-65,  
e-mail: knuba@knuba.edu.ua,  
web: knuba.edu.ua  
ЄДРПОУ 02070909

### ДОВІДКА

#### про впровадження у навчальний процес результатів дисертаційного дослідження Дропи Ігора Юрійовича

Цією довідкою посвідчуємо, що результати дисертаційної роботи аспіранта 4-го року навчання спеціальності 051 «Економіка» Дропи Ігора Юрійовича на тему: «Удосконалення систем оплати праці будівельних підприємств» були впроваджені при підготовці лекцій з дисциплін: «Основи економічної теорії», «Економіка праці та соціально-трудові відносини», «Основи соціально-економічного розвитку», «Теорія економічної конкуренції» для студентів спеціальностей 071 «Облік і оподаткування» ОПП «Облік і аудит», 075 «Маркетинг» ОПП «Маркетинг», 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організації і адміністрування» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

Апробація результатів дослідження здійснювалася у 2024–2026 роках під час освітнього процесу на будівельному факультеті КНУБА шляхом використання наукових положень, висновків і рекомендацій автора при підготовці навчально-методичних матеріалів, лекційних занять, практичних завдань та кейсів.

Результати дисертації також були використані під час виконання науково-дослідних тем: «Формування стратегій сталого розвитку будівельних підприємств в умовах відбудови економіки України: теоретико-методичні, кадрові, інноваційно-інвестиційні, фінансово-економічні, екологічні та організаційно-управлінські аспекти» реєстраційний номер 0125U002873 та «Діджиталізація обліку, аналізу, аудиту та оподаткування» реєстраційний номер 0123U102814. У межах зазначених тем були використані авторські напрацювання щодо вдосконалення систем оплати праці, розвитку трудового потенціалу, підвищення мотивації персоналу та формування ефективних соціально-трудових відносин на будівельних підприємствах.

У навчальний процес впроваджено методологічні підходи автора до дослідження соціально-економічних процесів, управління трудовими ресурсами та удосконалення систем матеріального стимулювання працівників. Матеріали дисертації використовувалися під час вивчення питань організації оплати праці, мотивації персоналу, розвитку людського капіталу, регулювання соціально-трудових відносин та підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасних економічних трансформацій.

Впровадження результатів наукової роботи Дропи І.Ю. сприяло вдосконаленню методичного забезпечення навчальних дисциплін, розширенню їх змісту сучасними підходами до управління персоналом та оплати праці, а також підвищенню якості підготовки здобувачів вищої освіти. Отримані результати мають теоретичне і практичне значення та можуть бути використані у подальшій освітній, науково-дослідній і методичній діяльності закладів вищої освіти.

Проректор з НМР

Андрій ШПАКОВ



03110, м. Київ, вул. Архітекторська 7/1 тел.: +380 978855323 e-mail: c\_viche@ukr.net  
вих. № 21-в «07» липня 2025 р.

Проректору з наукової роботи та  
інноваційного розвитку  
Київського національного університету  
будівництва і архітектури  
к.т.н., с.н.с. Ковальчуку О.Ю.

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**«Удосконалення систем оплати праці на будівельних підприємствах»**  
**Дропи Ігоря Юрійовича**

Громадська організація «Інститут формування та розвитку громадянського суспільства «Цифрове віче» засвідчує, що результати дисертаційного дослідження аспіранта **Дропи Ігоря Юрійовича** на тему **«Удосконалення систем оплати праці на будівельних підприємствах»** мають високу прикладну цінність та використовуються у межах проєктної й аналітичної діяльності нашої організації при консультуванні підприємств будівельної галузі з питань модернізації системи компенсацій та мотивації праці.

З урахуванням трансформацій на ринку праці, викликаних економічною нестабільністю, нестачею кваліфікованого персоналу та актуалізацією завдань підвищення продуктивності, розроблені дисертантом підходи до оновлення моделей оплати праці є своєчасними, обґрунтованими й адаптивними до реалій сучасного будівельного середовища. Зокрема, практична цінність дослідження Дропи І.Ю. підтверджується впровадженням таких інструментів та управлінських рішень:

- системи аналітичного оцінювання робіт, що ґрунтується на кваліметричному аналізі трудових функцій, з урахуванням факторів складності, відповідальності, умов праці, управлінського навантаження та професійної автономії як основи для побудови прозорої тарифної шкали;
- механізму грейдування посад відповідно до результатів експертного оцінювання, що дозволяє сформувати ієрархічну структуру заробітної плати та забезпечити зв'язок між компетентністю працівника і розміром грошової винагороди;
- рекомендацій щодо деталізації системи надбавок і доплат у колективному договорі, які включають прив'язку до результатів оцінювання робіт та встановлення диференціації оплати залежно від рівня складності завдань і умов праці;
- запровадження адаптивного підходу до визначення базової тарифної ставки з урахуванням інтегрального рейтингу посади, що сформований на підставі оцінки за низкою критеріїв;
- формування регламенту періодичного перегляду грейдів та тарифної сітки, що дозволяє забезпечити гнучкість системи оплати праці в умовах змін технологій, організаційної структури та ринкової кон'юнктури.

Методичний апарат і управлінські висновки, запропоновані Дропою І.Ю., були використані ГО «Цифрове віче» при розробці рекомендацій для будівельних підприємств, зокрема, щодо побудови справедливої, адаптивної, прозорої та ефективної системи оплати праці, яка відповідає сучасним умовам ринку, враховує ризики та сприяє зниженню кадрових втрат.

Довідка видана з метою підтвердження практичного використання результатів дисертаційного дослідження та подання до спеціалізованої вченої ради.

Голова правління ГО «Цифрове віче»



Наталія ГОЛОВАЧ